



---

# **Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

Grado en Relaciones Laborales y  
Recursos Humanos

**“Análisis del nuevo rol de la Función de  
RRHH (socio estratégico, socio de  
operaciones, consultor y líder de  
personas), en el nuevo contexto  
organizativo/empresarial del siglo XXI”**

Presentado por:

***Lidia Alba España***

*Valladolid, 20 de Junio de 2019*

**Resumen:** El presente trabajo aborda el análisis del nuevo rol de la Función de Recursos Humanos como socio estratégico, consultor, líder de personas y socio de operaciones de la organización. En primer lugar, se pretende resaltar la importancia actual que los Recursos Humanos tienen dentro de la organización como recursos estratégicos y fuente de ventaja competitiva, analizando el actual rol de la Función de Recursos Humanos. En segundo lugar, analizamos las nuevas tendencias organizativas, consecuencia de los cambios tan abruptos que caracterizan el entorno empresarial del siglo XXI, para justificar la necesidad de la adopción por parte de la Función de Recursos Humanos de nuevos enfoques que den respuesta a los requerimientos de las organizaciones actuales, haciendo mención especial a la nueva figura emergente del Human Resources Business Partner.

**Palabras clave:** recurso estratégico, recursos humanos, tendencias organizativas, entorno, rol de la FRRHH, Human Resources Business Partner, desarrollo organizacional.

## ÍNDICE

1.	JUSTIFICACIÓN.....	5
2.	METODOLOGÍA.....	8
3.	LA FUNCIÓN CLÁSICA DE LOS RRHH.....	9
3.1	Concepto y definición de la función tal y como la conocemos .....	9
3.2	Áreas que abarca la FRRHH .....	11
3.2.1	Dirección Estratégica .....	11
3.2.2	Administración de Personal .....	12
3.2.3	Relaciones Laborales .....	12
3.2.5	Gestión de RH.....	13
3.2.6	Desarrollo de RH.....	14
3.2.7	Económica .....	15
3.2.8	Seguridad y Salud Laboral .....	15
4.	LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH .....	16
4.1	Conceptualización de la Dirección Estratégica.....	16
4.2	La Dirección Estratégica de los RRHH: Los RRHH como recurso estratégico y la creación de valor. ....	18
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y NECESIDAD DE CAMBIO.....	21
5.1	Nuevo contexto del s. XXI: complejidad del entorno, digitalización y globalización ..	21
5.2	Cambios que afectan al entorno .....	23
5.2.1	Cambios Políticos, Económicos y Legales.....	23
5.2.2	Cambios Sociales .....	25
5.2.3	Cambios Tecnológicos .....	26
5.2.4	Cambios Organizativos .....	28
5.3	Consecuencias de un entorno dinámico. Nuevos retos para la FRRHH.....	29
6.	ANÁLISIS DE LAS NUEVAS TENDENCIAS QUE AFECTAN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	32
6.1	Organizaciones ágiles .....	32
6.1.1	Agilidad.....	33
6.1.2	Adaptabilidad .....	35
6.1.3	Flexibilidad .....	37
6.2	Organizaciones en constante aprendizaje .....	40
6.2.1	Innovación .....	41
6.2.2	Trabajo colaborativo en red .....	44
6.2.3	Inteligencia colectiva y trabajo en equipo .....	46
6.3	Organizaciones globales.....	48

6.3.1	Globalización .....	48
6.3.2	Gestión de la diversidad .....	50
6.4	Organizaciones permeables .....	52
6.4.1	Freelance .....	54
6.4.2	Coworking.....	55
6.4.3	Networking.....	56
6.4.4	Externalización de servicios. Crowdsourcing .....	58
6.5	Organizaciones renovadas .....	61
6.5.1	Nuevos perfiles de los empleados.....	61
6.5.2	Nuevo mercado de trabajo .....	66
6.6	Organizaciones que modifican su Dirección .....	70
6.6.1	Nuevas formas de liderazgo .....	71
6.6.2	La gestión de la complejidad .....	74
7.	ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RRHH DE DAVE ULRICH. NUEVOS ENFOQUES DE LA FRRHH.....	76
7.1	La aportación de la FRRHH. Pasado, presente y futuro. ....	76
7.1.1	Competitividad y creación de valor.....	76
7.1.2	¿Qué se espera de la FRRHH en el nuevo contexto empresarial? .....	78
7.2	Nuevo modelo de gestión. Los 4 roles de Dave Ulrich.....	82
7.2.1	Socio estratégico .....	82
7.2.2	Líder de personas .....	85
7.2.3	Agente de cambio .....	88
7.2.4	Experto en administración .....	91
7.3	La figura del HRBP .....	94
7.3.1	Definición y funciones .....	94
7.3.2	Retos que conlleva la incorporación de esta figura para las empresas .....	96
8.	EL FUTURO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN NÚMEROS.....	99
9.	CONCLUSIONES .....	103
10.	BIBLIOGRAFÍA .....	106
11.	ANEXO I .....	111
12.	ANEXO II .....	116

## 1. JUSTIFICACIÓN

El actual contexto empresarial del siglo XXI tiene como principales características la incertidumbre, la volatilidad y el dinamismo. Los cambios que suceden en el entorno requieren de manera esencial una respuesta acertada y a tiempo de las organizaciones que actúan en el mercado.

Por este motivo, las empresas deben encontrar la manera de crear nuevas capacidades organizativas que les permitan adaptarse a la nueva situación y afrontar los desafíos que plantean los cambios que, de forma ininterrumpida, suceden en el marco de su actividad, donde emergen nuevas tendencias organizativas que influyen en la capacidad competitiva de las organizaciones.

En el presente trabajo se aborda el tema de los Recursos Humanos, considerando como tales a todos los miembros que forman parte de una compañía, independientemente del puesto de responsabilidad que ocupen o dónde se sitúen dentro del organigrama de la empresa, y de su gestión dentro de las organizaciones actuales. La Función de Recursos Humanos se encarga precisamente de gestionar las relaciones que se crean entre los trabajadores y la empresa a la que pertenecen.

Sin embargo, dado el actual contexto empresarial del siglo XXI, esta Función se presenta un tanto obsoleta, considerándose la necesidad de que se adopten nuevos enfoques propuestos por el gurú de los Recursos Humanos, Dave Ulrich, para adaptarse a los nuevos requerimientos que demandan las organizaciones actuales.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el nuevo rol que la Función de Recursos Humanos debe adoptar dentro de la organización ante la nueva situación de incertidumbre que se presenta en el mercado donde actúa, consecuencia de los cambios en el entorno, considerando para ello los cuatro roles de socio estratégico, líder de personas, agente del cambio y experto en administración propuestos por Dave Ulrich en su nuevo modelo de gestión, ayudándonos del estudio de los factores que ponen de manifiesto esta necesidad de cambio en el tradicional rol de la Función de Recursos Humanos.

Para ello, en primer lugar, dedicaremos unas líneas a definir qué son los Recursos Humanos, qué es exactamente la Función de Recursos Humanos y qué áreas engloba dentro de sus funciones, concretando en los aspectos más importantes de cada una de ellas, terminando con una descripción de la Dirección de Recursos Humanos y sus objetivos dentro de la organización.

En segundo lugar, hablaremos sobre la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, proporcionando una definición concreta sobre lo que consideramos Dirección Estratégica y el porqué de la necesidad de dirigir estratégicamente los recursos humanos. Veremos en este epígrafe que, en la actualidad, los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva para la empresa, y por tanto contribuyen a la creación de valor dentro de la organización siendo un factor diferencial frente a los competidores.

En el tercer punto, analizaremos el nuevo contexto empresarial del siglo XXI, caracterizado por su complejidad, su volatilidad, su digitalización, su incertidumbre, su dinamismo y su globalidad. También explicaremos brevemente cada uno de los cambios que se están produciendo en el entorno a nivel político, legal y económico, a nivel social, a nivel tecnológico y a nivel organizativo, y como todos ellos están planteando una serie de retos para las organizaciones actuales.

En cuarto lugar, haremos referencia a las nuevas tendencias organizativas que surgen en el actual contexto empresarial y que modifican la forma de trabajar, de gestionar recursos, de crear capacidades, de innovar, etc, que modifican la actividad de las empresas. Todas estas tendencias requieren ser adoptadas por parte de las organizaciones para conseguir capacidades como agilidad, aprendizaje o permeabilidad (entre otras) que las permitan mantener su posición en el mercado y mejorar su capacidad competitiva.

En quinto lugar, pondremos de manifiesto qué se espera de la Función de Recursos Humanos en las organizaciones actuales, y daremos respuesta a esta pregunta mediante el análisis de los 4 enfoques propuestos por Dave Ulrich (la FRRHH como socio estratégico, líder de personas, agente del cambio y experto en administración). En este punto, haremos referencia también a una figura que está emergiendo con fuerza en las empresas de hoy en día, el

Human Resources Business Partner, describiendo con detalle las principales cualidades que se demandan en el perfil de este nuevo profesional de Recursos Humanos.

En el último apartado, presentaremos los resultados obtenidos tras la realización de una encuesta titulada "El Futuro de los Recursos Humanos", para conocer, en líneas generales, cuánto saben los participantes acerca de los Recursos Humanos, del rol actual y futuro de la Función de Recursos Humanos en la empresa y de las nuevas tendencias organizativas que influyen en la actividad de las organizaciones actuales, entre otras cuestiones, tratando de esclarecer el posible futuro de los RRHH.

## 2. METODOLOGÍA

La elaboración de este trabajo se fundamenta mayoritariamente en la búsqueda, recopilación y síntesis de la información relacionada con el tema objeto de estudio, obtenida a través de fuentes bibliográficas, artículos y publicaciones en Internet, para dar consistencia a cada uno de los apartados descritos en el desarrollo del texto con información precisa y relevante que pueda contribuir al objetivo final que se pretende alcanzar.

Para el último punto del trabajo, se ha hecho uso de una técnica cuantitativa como es la encuesta, formulada a través del formulario Google: *Google forms*, para obtener información relevante acerca de determinadas cuestiones que se planteaban al conjunto de los participantes.

Se han recibido un total de 60 respuestas provenientes de un amplio grupo de participantes, compuesto por los estudiantes del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Valladolid, cuya participación ha sido del 52,5 %; y por los profesores de la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Valladolid y de profesionales ajenos a la Universidad cuyos puestos de trabajo se relacionan con el área de RRHH, con una participación total del 47,5%, con el fin de obtener una mejor y más precisa información sobre las cuestiones que se preguntan.

Relativo a la edad, nos encontramos con la participación tanto de personas menores de 26 años, personas que se encuentran entre los 26 y los 40 y, en último lugar, aquellas que son mayores de 40 años. En los tres tramos la participación ha sido prácticamente al mismo nivel, destacando el porcentaje un tanto inferior de los participantes menores de 26 años respecto a los otros dos tramos de edad.

Por tanto, el trabajo tiene un fundamento teórico en su mayoría excepto en la última cuestión, que tiene un fundamento empírico.



### 3. LA FUNCIÓN CLÁSICA DE LOS RRHH

#### 3.1 *Concepto y definición de la función tal y como la conocemos*

Cuando hablamos de los recursos humanos de la empresa, la primera idea que se nos viene a la cabeza es que nos estamos refiriendo a los trabajadores. Si vamos un poco más allá, podemos decir que los recursos humanos de la empresa son, no solo los trabajadores sino todas las personas que forman parte de la organización: desde los más altos niveles jerárquicos hasta la base de la pirámide organizacional.

Todas estas personas aportan valor a la empresa y requieren ser gestionadas y por ello, se hace necesaria la dedicación de un área específica dentro de la gestión empresarial que se dedique en exclusiva a la gestión de los recursos humanos.

La Función de Recursos Humanos (en adelante FRRHH) nace de la necesidad de gestionar las relaciones que se establecen entre las organizaciones y las personas que forman parte de ella, y de las implicaciones que éstas relaciones conllevan tanto para las personas como para el funcionamiento de la organización, como pueden ser el sistema de recompensas, la formación, el intercambio de información, el reparto de tareas... etc, con independencia de las características de la empresa.

Podríamos, por tanto, definir la FRRHH como el *área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella*<sup>1</sup>. La FRRHH engloba el conjunto de actividades mediante las cuales se intenta canalizar las relaciones que se establecen entre individuos y organización, persiguiendo a su vez la consecución de los objetivos empresariales y estratégicos.

Este segundo objetivo implica dotar a la organización con la capacidad laboral que necesita en cada momento y de la forma que se precisa,

---

<sup>1</sup> Albízu, E. y Landeta, J (Coordinadores) (2001). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica, p.19, Ediciones Pirámide, Madrid.

proporcionando aquellos trabajadores que, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo sean requeridos por la empresa, siendo éstos conscientes de que su aportación y permanencia en la misma están ligadas a los intereses empresariales.

La Dirección de Recursos Humanos (en adelante, DRRHH) tiene la tarea de buscar, seleccionar, retener y evaluar a los trabajadores que la empresa necesita, en el momento adecuado, y en la cantidad y calidad necesarias para que aporten valor a la estrategia empresarial, guiada siempre por los principios de eficiencia, eficacia e integración.

- La eficiencia, definida en la RAE como *la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente*<sup>2</sup>, puede ser tanto económica como social, y lleva consigo implicaciones para la DRRHH como la de responsabilizarse, no solo de los recursos humanos sino del factor social que influye en la empresa, como es la gestión de la cultura y los cambios del entorno que afectan a las capacidades y actitudes de los trabajadores y, por ende, a su gestión.
- Eficacia, definida como *la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*<sup>3</sup>. Si las decisiones tomadas por la DRRHH en materia de trabajadores y buenas prácticas son acertadas y orientadas a la consecución de los intereses de la empresa, la gestión realizada por la DRRHH será exitosa, tanto a nivel funcional como empresarial.
- Integración: es necesario e imprescindible que las políticas y objetivos de recursos humanos estén integradas tanto con el resto de políticas de la organización, y que por tanto sigan la misma línea en la consecución de los objetivos; integradas e interconectadas con el resto de políticas de recursos humanos, sin que la aplicación de una determinada política afecte a los objetivos o el planteamiento de las demás; integración entre eficiencia social y económica, o dicho de otra manera, que las necesidades de la organización estén en sintonía con las necesidades de los trabajadores que son requeridos por la empresa en un momento y

---

<sup>2</sup> Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>3</sup> En *Wikipedia*. Recuperado en marzo de 2019. Consultado en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

de una manera determinada, y que por tanto se vean cumplidas las expectativas organizativas de la empresa y laborales de los trabajadores.

La FRRHH ha evolucionado a lo largo de los años en tiempo y forma diferentes según unos países y otros, siguiendo una línea similar en los países desarrollados. Habiendo fijado en este primer apartado el objetivo principal de la FRRHH, vamos a examinar ahora las diferentes actividades que se engloban dentro de la FRRHH, las cuales son llevadas a cabo para la consecución de ese fin.

### **3.2 Áreas que abarca la FRRHH**

En este apartado, analizaremos las áreas de responsabilidad que abarca la FRRHH, es decir, el contenido de la FRRHH. Estas 8 áreas deben funcionar como un todo, pese a que cada una de ellas engloba determinadas prácticas susceptibles de pertenecer a más de un área o que están interrelacionadas de manera directa con el contenido de las otras.

Sin embargo, este todo debe funcionar y ser consistente con las líneas de actuación generales de la compañía en la que se llevan a cabo a la vez que se integra con el resto de actuaciones llevadas a cabo por el resto de áreas.

#### **3.2.1 Dirección Estratégica**

Esta función, la cual desglosaremos con más detalle en el siguiente epígrafe, hace de nexo entre la estrategia de la empresa, la dirección y gestión propiamente de los recursos humanos y la organización empresarial. Sus ámbitos de responsabilidad se pueden resumir de la siguiente forma:

- Está conectada e interrelacionada con el resto de direcciones funcionales de la organización y por ello, tiene que aportar y responder antes la toma de decisiones estratégicas globales de la empresa.
- Tomando como base las estrategias y objetivos empresariales, la Dirección Estratégica a nivel de recursos humanos debe diseñar e implementar una estrategia de Recursos Humanos, coherente con la

estrategia general y con las estrategias funcionales del resto de departamentos de la organización.

- Como el resto de áreas funcionales, debe ser parte activa y colaborativa en la determinación e implantación de la cultura corporativa y los cambios que sean necesarios para reflejar los valores y la esencia de la empresa.

### **3.2.2 Administración de Personal**

Como podemos observar en la figura, esta área se presenta como una función de soporte al resto de las demás. La Administración de Personal se encarga de las tareas administrativas propias de la gestión de personal. Concretamente, podemos destacar:

- Formalización de contratos: elección de los contratos aplicables al personal, respetando las normas laborales y aplicando la normativa y los procedimientos establecidos en las misma en cuestiones relativas a los trabajadores.
- Preparación y tramitación de la documentación requerida por Instituciones externas a la organización, relacionadas con el mundo laboral, como pueden ser el Ministerio de Trabajo, la Seguridad Social, Hacienda..., y actualización de los datos.
- Recopilación y disposición de información detallada de los trabajadores, para que sirva como instrumento de análisis y gestión.
- Control del absentismo y otras incidencias laborales que se den en la organización; control de pagos en materia de sueldos, salarios y horas extraordinarias; control de permisos y vacaciones.

### **3.2.3 Relaciones Laborales**

El área de relaciones laborales se encarga principalmente de la resolución de conflictos laborales que puedan tener cabida dentro de la organización. Sus principales responsabilidades son:

- Negociar con los representantes de los trabajadores y establecer acuerdos colectivos relacionados con la contratación de personal, la política salarial...para mejorar la calidad de las condiciones de trabajo.
- Adoptar las medidas necesarias para que exista un clima laboral agradable dentro del centro de trabajo, apostando por la igualdad y tratando de minorizar las desigualdades entre trabajadores.
- Gestionar las posibles situaciones de conflicto que puedan darse dentro de la organización y buscando soluciones y alternativas viables y satisfactorias para la mayoría.

#### **3.2.4 Empleo**

La función de empleo se encarga de garantizar a la empresa que dispondrá de la capacidad laboral que necesita en cada momento y al nivel cualitativo y cuantitativo que se requiera. Incluye, por tanto, procesos tanto aditivos como sustractivos de trabajadores. Además, esta área es la responsable del mantenimiento de las relaciones con el mercado de trabajo. Las tareas principales de esta función son:

- Descripción de puestos de trabajo y búsqueda de las fuentes de reclutamiento más acertadas en cada momento.
- Planificación y reducción de plantillas.
- Diseño y establecimiento de procesos de selección y establecimiento del perfil profesional de los candidatos.

#### **3.2.5 Gestión de RH**

Las actividades llevadas a cabo dentro de esta área están basadas en la relación que desde el primer momento se establece entre la empresa y el trabajador contratado. Por ello, esta función es, con diferencia, la que tiene más peso y mayor relevancia dentro de la FRRHH ya que se encarga de asegurar que los recursos humanos de la empresa se comprometan con el objetivo de la organización y que aporten el máximo de su conocimiento y habilidades, para ponerlo al servicio de la empresa. Esta función asume las siguientes responsabilidades:

- Establecer las tareas que cada trabajador debe llevar a cabo y asegurarse de que se ejecuten según lo establecido mediante mecanismos de control.
- Promover la participación de los trabajadores en la empresa, haciéndoles partícipes de los objetivos y la consecución de resultados.
- Motivar e incentivar a los trabajadores, detectando sus necesidades de formación, promoción y retribución.
- Evaluar y valorar el desempeño en el puesto de trabajo, en función del contenido de cada uno.
- Acoger e integrar a los trabajadores recién incorporados a la organización en su puesto y unidad de trabajo y entre sus compañeros.
- Asegurar una buena comunicación interna para que los trabajadores estén informados de los sucesos que ocurren dentro de la organización y tratar de crear un buen clima laboral.

### **3.2.6 Desarrollo de RH**

El área de desarrollo de los recursos humanos engloba todas aquellas actividades que se llevan a cabo para potenciar el rendimiento, individual y global, de los empleados de la organización. Es una de las funciones más importantes y a la vez más complejas a la hora de poner en práctica, ya que el principal objetivo es asegurar el crecimiento profesional de los trabajadores. El desarrollo de los recursos humanos comprende actividades como:

- Creación y puesta en práctica de planes de formación y de carrera.
- Control del desempeño en el puesto de trabajo y evaluación del rendimiento.
- Fomento de la promoción, tanto horizontal como vertical, y establecimiento de rotaciones.
- Valoración del conocimiento y del grado de motivación de los empleados y su potencial.
- Incentivar la participación de los empleados y evaluación de las posibles causas del absentismo laboral, si existiera.

### **3.2.7 Económica**

Esta área tiene como principal objetivo establecer el sistema de retribución del personal coherente con los principios de equidad interna y externa, y evaluar los resultados de su aplicación. Las principales tareas que comprende son:

- Establecimiento de la estructura salarial (salarios, componente fijo y variables, dietas, etc)
- Fijación de diferentes niveles de salarios en función de las categorías profesionales que existan.
- Establecer y poner en práctica una política de incentivos motivadora y compensadora.
- Examinar los salarios del mercado de trabajo y evaluar los costes laborales que asume la organización.

### **3.2.8 Seguridad y Salud Laboral**

Esta función abarca aquellas actividades o servicios que son llevados a cabo u ofrecidos por la empresa para beneficio de los trabajadores, con el fin de asegurar o mejorar el clima laboral, asegurando también la salud de los trabajadores, evitando que asuman riesgos innecesarios en el desarrollo de su trabajo. Esta área se encarga de cuestiones relativas a:

- Prevención de riesgos laborales.
- Evaluación, valoración y mejora de las condiciones de trabajo.
- Reconocimiento médico obligatorio.
- Servicio médico de empresa y medicina laboral

## **4. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH**

### ***4.1 Conceptualización de la Dirección Estratégica***

Para hablar de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, primero tenemos que hablar del concepto de Dirección Estratégica. Este concepto surge como consecuencia de la evolución de los sistemas de dirección de la empresa.

La Dirección Tradicional de la empresa se caracteriza por una asignación rutinaria de los recursos y una producción a medida en la que se produce y se vende todo, donde se valora el funcionamiento de cada una de las áreas funcionales de manera individual y las decisiones que se toman tienen implicaciones a corto plazo.

A mediados de los años 60, se produce un cambio en el entorno empresarial que hace que la competencia entre las empresas sea más notable y, junto con la aparición y la importancia de la inversión en I+D+i, el entorno se vuelve complejo e incierto, por lo que se hacen necesarias decisiones a largo plazo.

Este cambio significativo en el entorno y sus características, hasta ese momento estables, es lo que propicia la aparición de un nuevo sistema de dirección empresarial: la Dirección Estratégica.

Este nuevo modelo de dirección tiene que enfrentarse a la toma de decisiones en un entorno caracterizado por la ambigüedad, la incertidumbre y la complejidad, lo que se traduce en que, a diferencia de la Dirección Tradicional, todas las áreas de la organización se vean implicadas en la determinación de los objetivos empresariales y la actuación de la empresa en el mercado. La empresa ahora toma decisiones a largo plazo, lo que supone buscar aquellas ventajas competitivas que la distinguen y la hagan superior a sus competidores y que prevalezcan en el tiempo.

Con todo esto, podemos definir la Dirección Estratégica como *el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y*



*rendimientos superiores al promedio. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización<sup>4</sup>.*

En este proceso, se debe tener en cuenta que las empresas operan en diferentes mercados y negocios y que por tanto, el análisis, la formulación y la implantación de la estrategia se deriva en cuatro niveles de decisión que permite a la organización llevar a cabo sus objetivos en un entorno competitivo y a diferentes niveles:

- Nivel empresarial, que vincula la empresa con el entorno en el que actúa. Principalmente, en este nivel se determinan la misión y la visión de la empresa.
- Nivel corporativo, donde las decisiones estratégicas se toman para el conjunto de la organización, fijando los objetivos globales que orientarán la actuación de la empresa en su conjunto.
- Nivel de negocio, donde se determina la manera en la que la empresa competirá en cada uno de sus negocios o mercados en los que opera. El propósito principal en este nivel es precisar los recursos y capacidades claves que pueden generar una ventaja competitiva para la organización en cada una de sus unidades estratégicas de negocio.
- Nivel funcional, que establece la forma en que se utilizan y se maximizan los recursos y capacidades estratégicos definidos en el anterior nivel en cada una de las áreas funcionales de la empresa. En este nivel, se fijan las estrategias funcionales que, relacionadas unas con otras, son claves para que las estrategias fijadas en los niveles superiores tengan éxito.

En la aparición de este último nivel dentro del proceso estratégico es donde radica la aparición del concepto que vamos a desarrollar en el siguiente epígrafe, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, donde se identifican los recursos humanos como un recurso estratégico para la

---

<sup>4</sup> Castro, C.D. (2015). ¿Qué es la Dirección Estratégica?, BLOG: Utel. Disponible en: <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>

organización, imprescindible para la consecución de la estrategia global de la empresa.

#### ***4.2 La Dirección Estratégica de los RRHH: Los RRHH como recurso estratégico y la creación de valor.***

Antes de comenzar este nuevo apartado, no sobra recalcar de nuevo la importancia que tienen los recursos humanos en la organización. De hecho y como ya sabemos, cuando hablamos de los recursos humanos de la empresa hablamos de cada uno de los empleados que forman parte de la organización con independencia del nivel jerárquico que ocupen.

Es por esto que se debe considerar a los recursos humanos como el principal y más importante de los recursos de la empresa, y por ello se hace necesaria la aparición de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Desde aproximadamente el año 1985, la concepción de los recursos humanos y su aportación a la organización cambiaron radicalmente, comenzando a percibirse los empleados como activos potencialmente estratégicos dentro de la empresa.

Hoy en día, podemos confirmar que la importancia de los recursos humanos y su gestión dentro de las organizaciones han aumentado notablemente, considerándose en la actualidad como el principal recurso estratégico del que dispone la empresa, fuente de ventaja competitiva frente a los competidores.

Los individuos se presentan como una fuente de competencias, capacidades y habilidades, aportando soluciones y participando activamente en las decisiones de la empresa, involucrándose con el objetivo estratégico. En la medida en que la empresa posee unos recursos humanos mejores que los competidores, tendrá más ventajas competitivas frente a éstos.

Gracias a este nuevo perfil de los recursos humanos, las empresas son capaces de seguir el ritmo de los cambios tan abruptos que se dan en el entorno empresarial, y facilitan su adaptación al mismo, incrementando su capacidad de innovación. Todo esto, se traduce en una indudable realidad: los

recursos humanos crean valor a la empresa, son un recurso estratégico que permite llevar a la práctica las metas y los objetivos de las organizaciones.

Pero, para que los recursos humanos añadan valor a la organización con sus actividades, es necesario que sean escasos, difícilmente imitables y sustituibles y, aquellos que reúnan estas condiciones, deben ser bien dirigidos y combinados con el resto de recursos de la empresa para que consigan generar una ventaja competitiva real. Por ello, se hace necesario un cambio en la dirección tradicional de los recursos humanos.

La nueva DRRHH identifica y desarrolla el potencial de cada uno de los empleados de la organización, convirtiéndose es un gestor, no de personas, sino de competencias. Los directivos de recursos humanos son ahora especialistas en recursos humanos y en todos aquellos aspectos que influyen en el desarrollo de las capacidades y habilidades de los trabajadores dentro de una organización.

Es esta nueva Dirección de Recursos Humanos quién genera las ventajas competitivas de la empresa basadas en los empleados, actuando e influyendo directa o indirectamente tanto dentro como fuera de la empresa.

Como hemos visto en anteriores apartados, la FRRHH abarca desde las prácticas comunes de la gestión de recursos humanos como los procesos de reclutamiento y selección, al control de los costes laborales que se generan en la empresa, pasando por aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados mediante el aumento de la motivación y la aplicación de sistemas de recompensas, que generan un mejor clima laboral y que, por supuesto, afecta tanto a nivel interno de la empresa mejorando el rendimiento de la fuerza de trabajo contratada como a nivel externo, incrementando los niveles de satisfacción de clientes, los niveles de compromiso de los proveedores y los niveles de confianza de los distribuidores.

Por tanto, considerando el hecho que ya anteriormente comentábamos de que los recursos humanos son considerados recursos estratégicos dentro de la empresa y que pueden generar ventajas competitivas que ayuden a la empresa a lograr su objetivos estratégicos, que los planes y las actuaciones de la DRRHH son a largo plazo y que las nuevas prácticas en recursos humanos

influyen significativamente en el proceso estratégico que sigue la empresa, siendo respaldados por los directivos de la FRRHH que han sufrido una transformación acorde a las necesidades latentes en el entorno, es imprescindible considerar la Dirección de RRHH como una actividad estratégica dentro de la organización.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y NECESIDAD DE CAMBIO

### 5.1 Nuevo contexto del s. XXI: complejidad del entorno, digitalización y globalización

El entorno está cambiando y el contexto en el que las empresas desarrollan su actividad también. El término “tormenta perfecta”, propio del nuevo contexto que caracteriza el siglo XXI, se viene utilizando por las grandes compañías para describir el impacto que la digitalización, la globalización y la complejidad del entorno están teniendo en las organizaciones y cómo estos tres aspectos están alterando los modelos tradicionales de negocio, los fundamentos del management y la gestión de personas.

- Cuando hablamos de **complejidad**, hablamos de un entorno que se encuentra en constante cambio y donde estos cambios se manifiestan de manera abrupta y acelerada, lo que supone que la capacidad de adaptación de las empresas es un elemento fundamental. En estos entornos tan dinámicos, las empresas que no consiguen adaptarse y seguir el ritmo de las demás, quedan fuera, independientemente de su tamaño o trayectoria.

La incertidumbre que caracteriza este nuevo entorno hace que sea prácticamente imposible prever a largo plazo el rumbo que tomará la empresa y por tanto, la capacidad de innovación de las empresas es crucial si quieren seguir compitiendo en el mercado. Esta capacidad de innovación de las empresas depende principalmente de sus empleados, que son los únicos recursos capaces de crear conocimiento, generando nuevas ideas y siendo irremplazables por las máquinas.

- Cuando hablamos de **globalización**, hablamos de un *proceso económico, tecnológico, político, social, empresarial y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> En *Wikipedia*. Recuperado en marzo de 2019. Consultado en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Globalizacion>

Dentro del fenómeno de la globalización, hablamos de mercados globales que compiten a nivel mundial. Hablamos de economías abiertas y de organizaciones que han pasado de competir a nivel local o nacional, a competir a escala mundial, integrándose las unas con las otras en un mercado global; hablamos de la implantación de una sociedad de consumo, donde se apuesta por la libre circulación de capitales; los recursos ya no son de unos pocos. Hablamos de una creciente necesidad por unificar y simplificar procedimientos jurídicos y legislaciones, para facilitar las transacciones nacionales e internacionales dentro de unos mismos límites y regulados de manera equitativa. Hablamos de multiculturalidad, de integración de culturas y sociedades que resultan en un nivel más complejo en lo que se refiere a la gestión de personas cada vez más heterogéneas. Hablamos de Internet, de personas y lugares interconectados a un solo clic, cada uno en una punta del planeta, de la libre circulación de personas y de información. Hablamos de una sociedad en red y de la emergencia de nuevas potencias económicas que dan mucho de qué hablar.

Hablamos de un fenómeno que ha llegado a nuestras vidas a mediados del siglo XX, que lo ha revolucionado todo, y que ha venido para quedarse.

Porque la globalización, más que un proceso, es ya casi la forma de vida característica del siglo XXI.

- Por último, cuando hablamos de la **digitalización**, nos referimos al desarrollo y evolución en la manera en que la hoy en día accedemos a la información. Nos referimos a un siglo marcado por una nueva era digital, que bien podría considerarse como la Cuarta Revolución Industrial si medimos sus efectos en las organizaciones, en sus sistemas de producción y distribución y en los nuevos modelos de negocio que se han desatado.

Hablamos del Big Data, del cada día mayor auge de la robótica y del desarrollo de la inteligencia artificial, de un acercamiento cada vez más significativo a las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TICs). Hablamos de un cambio en las pautas de intervención de clientes y consumidores que, junto con el desarrollo de nuevas

tecnologías, están teniendo como resultado principal la aparición de nuevos sistemas de gestión y organización en las empresas, así como nuevos procesos de creación y planteamiento de las estrategias.

Estos tres elementos: digitalización globalización y complejidad, que dan forma al contexto en el que actúan y se desenvuelven las empresas del siglo XXI, nos plantean la necesidad de analizar determinados factores del entorno que influyen en mayor medida en la gestión de las organizaciones y, en especial, en la gestión de personas, que es el tema principal de este trabajo.

## ***5.2 Cambios que afectan al entorno***

El entorno de una empresa se podría definir como el conjunto de factores externos que condicionan la actividad de la organización, sobre los que tiene influencia, pero no control, y con los que interacciona de manera directa para llevar a cabo su actividad en el mercado. Todos estos factores están sufriendo cambios que están influyendo significativamente en la forma en que las empresas se gestionan y planifican sus objetivos y estrategias, y más concretamente, influyendo y modificando la gestión tradicional de los recursos humanos.

### **5.2.1 Cambios Políticos, Económicos y Legales**

Los factores económicos, políticos y legales hacen referencia, respectivamente, a aquellas variables macroeconómicas, al marco institucional y al desarrollo legislativo que evalúan, existe o afecta al entorno de las empresas.

En los últimos años, se están produciendo grandes transformaciones en la gestión empresarial, y uno de los factores más influyentes en estos **cambios son los económicos**. Hablamos, del fenómeno de la globalización y de la internacionalización de la actividad empresarial, que implica una mayor diversidad de negocios y mercados en los que compiten las empresas.

Con la globalización, se han creado nuevos mercados, sin barreras comerciales, con una diversidad infinita en la oferta de bienes y servicios y un exceso en la demanda, lo que ha provocado que las empresas aumenten sus

niveles de competitividad, buscando fuentes de valor y creando ventajas competitivas para mantener una posición de superioridad frente a sus competidores.

Las empresas buscan el máximo beneficio, reduciendo sus costes y llevando la producción a aquellos países donde el precio de la mano de obra es menor, para obtener una mayor rentabilidad en la producción. Con la internacionalización, las organizaciones han descubierto que pueden llegar a nuevos rincones hasta ahora impensables y establecer allí sus negocios.

Además, el auge del sector servicios está modificando el patrón de comportamiento de las empresas frente a sus clientes, que pasan a ser los stakeholders fundamentales y pasan a ser responsabilidad de los propios trabajadores, de quienes se requiere una mayor polivalencia, competencia y habilidades para tratar directamente con los clientes y fidelizarlos.

Los clientes asocian los servicios que reciben a los trabajadores que lo prestan y, por este motivo, las empresas necesitan cada vez más trabajadores implicados, competentes y capaces de prestar el mejor servicio que satisfaga a los clientes, para diferenciarse de los competidores.

**Los cambios políticos y legales** son otros aspectos que están afectando de manera directa y significativa a las organizaciones. Las empresas tienen que ser capaces de interpretar las nuevas normativas de los diferentes ámbitos territoriales que van surgiendo con la ampliación de los mercados al nivel internacional. Si una empresa quiere desarrollar su actividad en otro país debe respetar, no sólo la normativa local y nacional cómo lo hacía hasta ahora dentro de su país de origen, sino que tendrá que adaptarse a la legislación vigente en ese otro país externo, y actuar dentro de los límites legales establecidos en todas ellas.

Además, se están llevando a cabo modificaciones en la regulación de la fuerza de trabajo que está recibiendo especial atención en el derecho laboral, que deben ser consideradas y tenidas en cuenta por las organizaciones a la hora de gestionar los recursos humanos en diferentes ámbitos como la igualdad salarial, conciliación de la vida laboral y familiar, seguridad y salud en



el trabajo, la calidad de vida laboral...etc, lo que está suponiendo una modificación en las relaciones laborales.

### **5.2.2 Cambios Sociales**

Los factores sociales se refieren a aquellas variables demográficas que implican cambios sociales y culturales dentro de la población. En la actualidad, se están apreciando cambios demográficos significativos que influyen en la fuerza de trabajo de las empresas y su gestión.

En primer lugar, las economías desarrolladas se caracterizan por tener una pirámide de población regresiva, de base más estrecha y cima relativamente ancha, lo que implica un número mayor de población envejecida que supera a la población joven y en edad de trabajar, incapaces de sustentar al resto con sus aportaciones y muchos de ellos con carencias laborales, que no ven satisfechas sus expectativas laborales y deciden emigrar a otro país en busca de mejores condiciones de vida.

En segundo lugar, y relacionado con el primer aspecto, las tasas de natalidad y mortalidad son muy bajas, por lo que se espera que esta tendencia demográfica se prolongue y vaya a peor, dificultando las condiciones en el mercado de trabajo.

En tercer lugar, uno de los rasgos que más caracterizan las sociedades del siglo XXI es la multiculturalidad. Con la apertura de nuevos mercados en el exterior, la libre circulación de personas establecida entre determinados países y la creciente globalización que conecta personas y lugares de cualquier parte del mundo, las empresas se encuentran con una masa laboral completamente heterogénea que necesita ser gestionada. Cada una de estas personas tiene sus propios valores éticos y culturales, y es responsabilidad de las empresas saber gestionar esta nueva diversidad que está caracterizando los recursos humanos.

Por último, y en relación con el punto anterior, esta diversidad de personas en las organizaciones hace casi imprescindible la necesidad de llevar a cabo un cambio cultural en las empresas. Este cambio debe sostenerse en la idea de que la empresa es una unidad, formada por una gran diversidad de

personas, y la tarea de la dirección es encaminar los objetivos y las estrategias de la organización hacia una misión concreta, respetando y poniendo por delante los valores compartidos por todos los trabajadores dentro de la organización.

En otras palabras, las empresas deben ser capaces de gestionar la diversidad, y rediseñar una nueva cultura organizativa en base a su principal recurso, las personas, logrando la implicación y la participación de todos los miembros de la organización en los objetivos empresariales.

### **5.2.3 Cambios Tecnológicos**

Los factores tecnológicos del entorno hacen referencia al nivel de desarrollo científico y a las infraestructuras tecnológicas que caracterizan un contexto determinado. En el contexto actual del siglo XXI, el avance de las tecnologías se produce a un ritmo tal, que las empresas tienen que esforzarse al cien por cien de sus capacidades para estar al nivel de las innovaciones en productos y servicios que surgen como novedad casi de manera diaria en el mercado, y para adaptarse a los cambios de manera rápida y eficaz y poder competir con el resto de empresas de su entorno.

En primer lugar, ya no solo compiten en el mercado las economías desarrolladas y tradicionalmente fuertes, sino que existe un nuevo grupo de países, las economías emergentes, que están abriéndose camino con mucha facilidad en el mercado global ante la mirada atónita de las empresas ya consolidadas. Esto se debe a que estas nuevas economías se caracterizan por dirigir una gran proporción de sus inversiones a la innovación.

Tal es así, que son estas economías las que están llevando la voz cantante en el mercado, las que marcan el ritmo de las innovaciones y las que suponen, a día de hoy, un principal peligro para el resto de organizaciones. Estas nuevas economías son capaces de crear nuevos productos y servicios de forma frecuente, manteniendo el mercado actualizado y renovado casi regularmente, gracias a la implantación de las nuevas tecnologías como principal fuente de producción y distribución, generando economías de escala y reduciendo costes.

En un segundo punto, la automatización y la robotización que progresivamente se van estableciendo en las organizaciones, están modificando el contenido de determinados puestos de trabajo. Las máquinas se encargan cada vez más de los trabajos más peligrosos y rutinarios, lo que implica la disminución de la mano de obra no cualificada que se encarga de llevar a cabo esas tareas, a la vez que las empresas tratan de establecer y situar maquinaria en determinados procesos de mayor complejidad, que deben ser dirigidas por mano de obra muy cualificada y experta.

Por tanto, nos encontramos ante una situación en la que las nuevas tecnologías están sustituyendo mano de obra poco cualificada de las empresas, especialmente fábricas, a la vez que requieren de la contratación de nuevos empleados, más cualificados y con competencias más específicas.

Por último, es un hecho innegable el auge que en los últimos años ha tenido el comercio online. El peso que está teniendo el sector servicios en la economía y la creación de nuevos puestos de trabajos basados en el conocimiento, están propiciando la aparición y el desarrollo de los comercios online.

Además, la implantación de las tecnologías de la información está suponiendo un cambio radical en la gestión empresarial y la gestión de personas. Las tiendas físicas existen y lo seguirán haciendo por muchos años más, pero ya no son imprescindibles. Se habla ahora de una nueva forma de negocios, gestionados a través de Internet, donde los clientes acceden al producto o servicio que desean de manera inmediata y las empresas se centran en dar el mejor servicio de la manera más rápida posible.

La rapidez es uno de los rasgos propios del siglo XXI y como tal está siendo utilizado por las nuevas organizaciones que surgen de la nada y logran competir al nivel de las grandes compañías en un tiempo récord, gracias a su capacidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado y su capacidad de crear e innovar al ritmo que éste exige.

#### **5.2.4 Cambios Organizativos**

Los factores organizativos son aquellos aspectos de las organizaciones que se van modificando a nivel interno como resultado de los cambios que se van produciendo en el entorno donde compiten las empresas. Los niveles de competitividad exigidos requieren que las empresas sean capaces de adaptarse de la manera más rápida y eficaz posible a los cambios del entorno que afectan al desarrollo de sus actividades, por lo que se hacen necesarios ciertos cambios simultáneos a en la gestión y organización de la empresa que propicie mejores condiciones a las compañías para competir.

Tradicionalmente, las estructuras organizativas se han caracterizado por ser funcionales, gestionándose las actividades y tareas de forma individual. Ahora, se está llevando a cabo lo que se denomina una reingeniería de procesos, modificando la estructura de la organización y pasando a la gestión de lo procesos integrales que desarrolla la empresa, lo que supone que ahora la empresa puede dirigir y focalizar cada uno de los procesos hacia la satisfacción del cliente, que ha pasado a ser la principal prioridad de las organizaciones. De esta manera, se pueden identificar aquellos procesos claves en la actividad empresarial y, de forma contraria, eliminar o redirigir aquellos otros que aportan poco valor al resultado final o que generan costes innecesarios.

Este rediseño en la estructura organizativa conlleva la necesidad de trabajadores polivalentes, ya no dedicados a una tarea concreta, sino que sepan desenvolverse y actuar en cada una de las actividades que intervienen en un determinado proceso. Esto nos lleva a un segundo cambio que se está materializando en las empresas del siglo XXI: los niveles jerárquicos tienden a disminuir.

Existe una relación directa y circular entre la polivalencia que se demanda en los trabajadores, la reducción de los niveles jerárquicos y la consecuente ampliación del ángulo de control. Cuanto más capaces sean los empleados de responsabilizarse de un mayor número de tareas dentro de un mismo proceso, existirá menos necesidad de control y, por tanto, los mandos intermedios ya no serán tan necesarios.

Por su parte, la ratio de control de los directivos será mayor, aumentando el número de empleados a su cargo y en consecuencia, requiriéndose también una mayor capacidad de liderazgo en los altos niveles jerárquicos. Este tipo de estructuras más planas proporcionan muchas ventajas, entre otras ser capaces de descentralizar tareas y/o procesos, delegar responsabilidades en empleados más capaces y que la comunicación interna sea mucho más clara y eficaz, llevando consigo un aumento en la implicación y el nivel de compromiso de la plantilla siendo los empleados de la base informados en el mismo grado que los altos cargos.

Por último, tanto las nuevas estructuras por procesos y la reducción en el número de niveles jerárquicos tienen como objetivo aumentar la flexibilidad empresarial, cuyo principal objetivo es dotar a la organización de la capacidad de adaptación necesaria para afrontar los cambios en el entorno y anticiparse a la demanda futura. Esta flexibilidad contiene, dentro de su propia definición, flexibilidad en los ámbitos económico, laboral y productivo. Las empresas deben ser capaces de enfrentar los cambios en todos estos niveles con el fin último de mantener su posición competitiva en el mercado.

### ***5.3 Consecuencias de un entorno dinámico. Nuevos retos para la FRRHH.***

Como hemos analizado en los apartados anteriores, nos encontramos ante un entorno incierto, ya que la información disponible es escasa y está al alcance de unos pocos; volátil, donde los cambios son frecuentes y abruptos; y complejo, ya que cada vez son más los elementos que conforman el entorno y son más difíciles de gestionar. Todos estos cambios tienen consecuencias en la manera en la que las empresas desarrollan sus actividades y por supuesto, en la FRRHH. Esta función se ve especialmente afectada por los cambios que se generan en el entorno organizativo e influyen en su evolución.

**Como resultado de los cambios económicos, políticos y legales** citados con anterioridad, la gestión de los recursos humanos debe optimizarse para alcanzar ventajas competitivas que aseguren la supremacía de las empresas en un entorno cada vez más competitivo y debe ir un paso más allá en la gestión internacional de los trabajadores.

Además, los empleados cada vez son más relevantes en la atención, captación y retención de los clientes, por lo que uno de los principales retos de la FRRHH es dotar de la cualificación necesaria a los trabajadores, a la vez que incrementan los esfuerzos por favorecer la implicación, la creatividad, la motivación y la responsabilidad de los empleados en sus puestos de trabajo.

Es también destacable la responsabilidad de la gestión de recursos humanos en el nuevo marco normativo vigente, no solo a nivel local o nacional, sino internacional. La FRRHH tendrá que lidiar con las nuevas normativas y adecuar sus actuaciones a las mejoras exigidas en determinadas áreas de su competencia como la Seguridad y Salud en el empleo, la Igualdad o las Condiciones Laborales.

**En cuanto a la influencia de los cambios sociales**, el principal reto al que se enfrenta la FRRHH es la gestión de una fuerza de trabajo completamente heterogénea en todos los niveles: edad, sexo, nacionalidad, nivel de cualificación, cultura... donde se deben establecer condiciones laborales aptas para todo el colectivo, cumpliendo con las expectativas de cada uno de los trabajadores, mejorando las condiciones laborales y de vida de los trabajadores y satisfaciendo las necesidades que cada uno de ellos requiere, respetando el principio de igualdad y equidad.

**A nivel tecnológico**, los cambios que están teniendo lugar están modificando el contenido de los puestos de trabajo tradicionales, a la vez que unos desaparecen para dejar paso a nuevos puestos que se crean como resultado del desarrollo tecnológico que está implantando en las organizaciones. Para la FRRHH estos cambios suponen un gran reto ya que deben dar un giro el contenido de todas las actividades propias de la función, como son el reclutamiento y la selección, la formación, el sistema de remuneración, adaptándose a las nuevas competencias que las nuevas tecnologías y su implantación en las organizaciones exigen de los trabajadores.

Por último, **en cuanto a la repercusión de los cambios organizativos**, el papel de la FRRHH es esencial. Ante las nuevas características de los modelos organizativos, la dirección y gestión de los recursos humanos se ve en la necesidad de amoldarse. Se requieren ahora trabajadores polivalentes y con

capacidad de trabajo en equipo para adaptarse a las nuevas estructuras por procesos, así como directivos con gran capacidad de liderazgo para hacerse responsable de un mayor número de subordinado, consecuencia de la reducción del número de los niveles jerárquicos que se está llevando a cabo.

Además, ante estas estructuras más planas la FRRHH puede simplificar aquellas tareas propiamente administrativas dentro de la gestión del personal a la vez que dedica mayores esfuerzos en establecer y promocionar un sistema eficaz de comunicación interna, a la vez que apuesta por determinar objetivos a corto plazo en algunas de sus áreas de actuación con el fin de facilitar y contribuir a la flexibilidad laboral.

## **6. ANÁLISIS DE LAS NUEVAS TENDENCIAS QUE AFECTAN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En los anteriores epígrafes hemos analizado el contenido tradicional de la Función de Recursos Humanos y cómo ésta ha ido evolucionando a un ritmo vertiginoso siguiendo los cambios que, desenfrenadamente, se iban produciendo en el entorno empresarial. Estos cambios reflejan las consecuencias de un mundo cada vez más global, una economía cada vez más abierta y diversa, y un mayor número de empresas que desean entrar, establecerse y ser las primeras en un mercado internacional.

Todas estas características del entorno actual: la incertidumbre, el desarrollo de las nuevas tecnologías y la complejidad en la gestión de la innovación han influido de manera directa en las organizaciones y en el desarrollo de la actividad empresarial.

Hoy en día, surgen casi a diario y de manera prácticamente imprevisible, tanto dentro como fuera de las organizaciones, nuevas formas de hacer las cosas, de competir, de gestionar recursos y capacidades, de trabajar, de innovar, de producir, de formar trabajadores... En definitiva, nuevas tendencias que afectan a la actividad de las empresas, y que van a marcar la diferencia entre aquellas compañías que merecen estar en el mercado, y las que no.

Estas novedades van a suponer que las empresas adopten cambios a nivel cultural, estratégico, estructural y organizativo, donde el nuevo rol estratégico de la FRRHH es principal para apoyar, crear e implantar ese nuevo diseño de la organización basado en la gestión del talento.

Analicemos en este apartado algunas de esas tendencias.

### ***6.1 Organizaciones ágiles***

Cuando hablamos de empresas ágiles, hablamos de aquellas empresas con capacidad de previsión, reacción y repercusión. Estas organizaciones se caracterizan por haber conseguido implantar una cultura ágil dentro de la organización como hilo conductor de su actividad. Pero, ¿Qué significa que una cultura sea ágil?



La cultura ágil es una cultura que resulta de establecer dentro de la empresa una metodología ágil para el desarrollo de proyectos de software, basada en el manifiesto ágil y en una serie de principios ágiles. Esta metodología supone gestionar proyectos en función del tiempo de entrega y de los costes, y mejorarlos si cabe la posibilidad.

Hoy en día, y debido a los cambios del entorno, este método de desarrollo de proyectos ha ido ampliando hacia otros sectores más allá del tecnológico, como consecuencia de las ventajas que aporta a las organizaciones. Los principios ágiles sobre los que se asienta este tipo de culturas son, entre otros, lograr una entrega rápida del producto o servicio, priorizando la satisfacción de los clientes.

Esta metodología ágil presta especial atención a los tiempos, la excelencia y un buen software de desarrollo, resaltando la importancia del trabajo conjunto como medio para disminuir la complejidad aumentando la interacción directa y la comunicación entre todos los miembros que forman parte del desarrollo del proyecto, consiguiendo así una mayor eficacia en el resultado final. Las organizaciones que han adoptado estos procesos ágiles como sistema de funcionamiento interno, no ven los cambios continuos del entorno como un problema, sino que se aprovechan de ellos y los convierten en ventajas competitivas frente a sus clientes y competidores.

### **6.1.1 Agilidad**

Definimos la agilidad como *la capacidad de una empresa para anticipar, adaptarse y reaccionar ante los cambios del entorno*<sup>6</sup>. Esta agilidad debe ir de la mano de la rapidez, ya que de nada sirve ser ágiles sino se es capaz de llevar a cabo los objetivos a la velocidad requerida para que sean efectivos. En la propia definición de agilidad nos encontramos con varios puntos a tratar: Anticipo y reacción.

- La empresa debe ser capaz de anticiparse. Uno de los problemas más comunes en las empresas de hoy es que, a pesar de ser conscientes

---

<sup>6</sup> García, S. (2016). *El arte de dirigir personas hoy. Retos y oportunidades de un futuro que ya está aquí*, p.53, Libros de Cabecera, Barcelona.

que los cambios del entorno y que el ritmo vertiginoso de las innovaciones requieren un esfuerzo mayor por su parte para amoldarse a la situación, no son lo suficientemente hábiles para pensar en el largo plazo, en el futuro que está por venir y al que tendrán que adaptar su estrategia antes de que el mercado y sus competidores les pasen por encima. La mayor dificultad que se les plantea a las empresas del siglo XXI es, ¿cómo afrontar el futuro que se avecina si ya el ritmo del presente nos sobrepasa? ¿Cómo pueden hacer las empresas para pensar en el corto y largo plazo a la vez, en desarrollar la estrategia actual a la vez que plantean otra completamente diferente? ¿Cómo convivir con la idea de que el esfuerzo de hoy puede ser inservible mañana debido al entorno cambiante en el que operan?

- Otro de los puntos interesantes de la definición, es la reacción. Reaccionar implica una actuación por parte de la empresa como respuesta a un estímulo percibido, en este caso, los cambios que se manifiestan constantemente en el entorno empresarial o incluso en el propio interior de las organizaciones. Pero esa reacción debe ser adecuada y a tiempo. En estos tiempos donde, paradójicamente, el único elemento seguro es el cambio, las organizaciones deben ser capaces, no solo de detectar estos cambios, sino de dar respuestas rápidas, oportunas y eficaces a los retos que se les plantean, orientando cada una de sus acciones al objetivo final. Muchas empresas reaccionan ante los imprevistos de manera ágil y flexible, mientras que otras fallan y se van fuera. Por eso es tan importante que todas las actuaciones de la empresa se encuentren dentro de los límites y directrices marcados en el planteamiento estratégico de la empresa ya que, si una empresa se va de su propio camino por adaptarse al entorno, está perdida.

Otro de los factores que influye de manera significativa en el nivel de agilidad de una organización es su cultura. Agilidad y cultura organizativa son dos términos directamente relacionados cuya sinergia va más allá de lo teórico. No se puede entender lo uno sin lo otro.

Podemos definir la cultura empresarial o la cultura de una empresa como *el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre*

*los miembros de la organización y que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que conocen de su existencia. Sus normas, sus valores, sus hábitos. Es, en definitiva, lo que es la empresa*<sup>7</sup>. La cultura es un elemento diferenciador de las organizaciones, es la base sobre la que se sostienen las decisiones y actuaciones empresariales y es un elemento tan esencial, que es inamovible.

De entre todos los elementos que configuran la organización, la cultura es especialmente importante cuando buscamos que las organizaciones sean ágiles y es por este motivo que muchas empresas no consiguen serlo: porque no tienen en cuenta que, para que una organización sea ágil, su cultura también debe serlo y en ese punto es donde las empresas deben incidir y dedicar mayores esfuerzos: en rediseñar una cultura organizativa ágil que dote a la empresa de la flexibilidad y capacidad de reacción que necesita ante los desafíos a los que la incertidumbre del entorno la enfrentan constantemente.

### **6.1.2 Adaptabilidad**

Uno de los puntos también mencionados en la definición anterior de agilidad era la capacidad de adaptación. La adaptabilidad de las empresas es un tema tan complejo como extenso, por lo que requiere un tratamiento un poco más detallado.

Adaptarse es saber amoldarse o ajustarse a una situación determinada, que lleva implícita la necesidad de modificar algunos aspectos o características consideradas como habituales. Como hemos mencionado en anteriores epígrafes, los cambios que se están produciendo en el entorno de las empresas son constantes, abruptos e imparables, y cada vez requieren de las empresas diferentes características o cualidades para mantener su nivel competitivo en el mercado.

Dependiendo del momento, las empresas deben aumentar su capacidad de negociación, deben ser más creativas, deben invertir más en innovación, deben saber anticiparse, deben volver al pasado y traerlo al presente (como en el caso de las modas), deben desarrollar nuevas tecnologías, deben buscar

---

<sup>7</sup> "La cultura empresarial", (sin fecha). Revista Electrónica Gestión.org. Disponible en: <https://www.gestion.org/cultura-empresarial/>

nuevos perfiles en sus trabajadores...y una larga lista de deberes más a los que las empresas del siglo XXI tienen que saber responder, por requerimiento del propio entorno y mercado global en el que compiten.

Esta capacidad de adaptación está muy unida al hecho de que las empresas tienen grandes dificultades para, como ya comentábamos, anticiparse al siguiente movimiento del mercado. Saben que hay que ir un paso por delante si quieren tener éxito y competir a un nivel superior en el mercado internacional en el que actúan, pero esto no es fácil.

Y no lo es porque las empresas no siempre disponen de los recursos necesarios para obtener ventajas competitivas y cuando las consiguen, no son conscientes de que no durarán eternamente y que también estas ventajas deben ser renovadas y se deben explorar nuevas fuentes de recursos competitivos antes de que se agoten y sea tarde. Pero en la mayoría de los casos, las empresas emplean todos sus recursos en el presente, poniendo en peligro su capacidad de adaptación futura a medio y largo plazo.

Además, existen barreras dentro de la propia organización que muchas veces imposibilitan que la adaptabilidad de la empresa mejore, como pueden ser las estructuras demasiado complejas, especialmente en las organizaciones de mayor tamaño, con demasiados niveles jerárquicos y un flujo de información y mando confusos y dispersos que ralentizan la toma de decisiones y la consiguiente actuación empresarial, además de la disponibilidad en el momento indicado de los recursos de los que dispone la empresa.

Todo esto hace imprescindible el desarrollo, como anteriormente comentábamos, de una cultura organizativa ágil que apoye y facilite la implantación de un modelo organizativo que permita a la empresa adaptarse de forma sencilla a los requerimientos externos.

Un buen ejemplo de empresas adaptables serían las novedosas y exitosas startups. Un startup podría definirse como una empresa neófita o de nueva creación que presenta grandes oportunidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable, es decir, capaces de operar en grandes mercados con estructuras mínimas manteniendo un ritmo de crecimiento sostenido en el tiempo.

El término startup puede referirse a cualquier tipo de empresa, pero su uso hace especial referencia a las compañías con un fuerte componente tecnológico y de alguna manera relacionadas con Internet y las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) y se diferencian de las tradicionales en las fuentes de financiación, la metodología de trabajo y su capacidad de crecer mucho en poco tiempo.

Los startups son organizaciones privadas con gran capacidad de cambio y adaptación que desarrollan productos o servicios de alta innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde el diseño y la comercialización están orientados completamente a la satisfacción del cliente.

A pesar de operar en un entorno donde la incertidumbre es continua, donde se requieren cambios funcionales basándose en los resultados y la inestabilidad laboral y las condiciones de trabajo sean quizás un punto desfavorable, este tipo de estructuras han conseguido operar con costes mínimos manteniendo ganancias que crecen de forma exponencial.

Actuales gigantes empresariales como Google, Facebook o Twitter comenzaron siendo startups y hoy en día cuentan con millones de empleados a su servicio y una cifra de ingresos y beneficios importante; son líderes y ejemplo en el mercado global.

### **6.1.3 Flexibilidad**

Por último, cuando hablamos de organizaciones ágiles, tenemos que tener en cuenta la importancia que supone disponer de una organización flexible, con metodologías flexibles y una cultura organizativa flexible.

Pero, ¿qué es la flexibilidad? La flexibilidad se puede definir como la capacidad general que tiene la empresa de adaptarse a los cambios que afectan al contexto interno o externo de la organización, y que facilita su destreza para mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado.

Como podemos observar, dentro de la propia definición de flexibilidad se hace referencia a la "capacidad de adaptación de la organización" y es que, tanto la flexibilidad, como la adaptabilidad y la agilidad a la hora de enfrentarse a los desafíos, la rapidez con la que se reacciona, se plantean, se decide y se

ejecutan otras alternativas para dar respuesta a los retos organizativos que el entorno plantea, son términos relacionados de forma circular, ya que cada uno engloba al resto, y ninguno de los tres puede entenderse sin considerar a los demás.

Para hablar de la flexibilidad empresarial, tenemos que hacer referencia a los tres tipos de flexibilidad que se engloban dentro de la primera.

- Flexibilidad productiva/ servicio, que es la capacidad para moverse dentro de un margen establecido cuando cambian las condiciones de la demanda sin que se traduzca en un incremento excesivo de los costes.
- Flexibilidad económica, que es la capacidad de la organización para analizar aspectos estratégicos y tomar nuevas decisiones en función de los requerimientos del mercado.
- Flexibilidad laboral, que es la capacidad que tiene la empresa de disponer del capital humano requerido, cumpliendo con las exigencias cualitativas y cuantitativas de la organización.

Estos tres subapartados de la flexibilidad empresarial deben ser considerados si las organizaciones pretenden implantar una metodología organizativa flexible que garantice las capacidades de adaptación de la empresa.

Por una parte, la estructura juega un papel importante en este tema ya que, gracias a la reducción de costes consecuencia de la disminución en los niveles jerárquicos y de mando propios de las compañías del siglo XXI, las empresas rediseñan sus estructuras organizativas para hacerlas más sensibles a los cambios y más capaces de afrontarlos. Estas nuevas estructuras son más sencillas, ya que tienden a la descentralización de las decisiones importantes a la vez que las normativas y procedimientos que regulan el funcionamiento interno son más simples, lo que da mayor autonomía y tranquilidad a la hora de emprender una nueva decisión estratégica e implantar nuevos objetivos cuando el entorno así lo requiera.

Por otra parte, estas estructuras están dando mayor importancia a los trabajadores dentro de la organización, ya que son responsables de cada vez un mayor número de tareas y/o procedimientos. Los recursos humanos se

están convirtiendo en fuente de ventaja competitiva para las empresas, con un importante valor, y por tanto necesitan ser gestionados de tal manera que se pueda conseguir de ellos el mayor rendimiento posible y el máximo grado de implicación con el objetivo general de la organización. Por este motivo, a la vez que se determinan nuevos modelos de estructuras organizativas más flexibles, se está llevando a cabo una reestructuración en la metodología interna de la empresa.

Así, toman especial relevancia aspectos laborales muy ligados a la flexibilidad de la organización como son la aplicación de medidas o métodos de trabajo que mejoren el rendimiento y la calidad de vida de los trabajadores, como, por ejemplo, medidas para la conciliación de la vida laboral, familiar y profesional o formular nuevos sistemas de trabajo más flexibles que permitan a los empleados mayor autonomía en el desempeño de sus funciones como el teletrabajo.

- En el caso de las medidas de conciliación, se pretende que todos los trabajadores de la organización puedan compatibilizar diferentes aspectos de sus vidas sin que esto repercuta de manera negativa en el resto: la familia, el trabajo, el ocio, el tiempo libre... Incorporar una estrategia de conciliación de la vida laboral, familiar y profesional en las empresas supone estar dispuestos a realizar una reestructuración de los tiempos de trabajo tradicionales, pero los beneficios y las ventajas que resultan de implementar este tipo de estrategias lo merecen.

Tenemos claro desde un principio que las organizaciones son personas. Pues bien, si las empresas se dedican a satisfacer las necesidades, concretas o específicas, de todas aquellas personas que forman parte de la organización, en la medida de sus posibilidades, lograrán mejoras en el clima laboral, en el rendimiento y la productividad de los trabajadores y en su nivel de participación e implicación en el objetivo empresarial, lo que se traduce para la empresa en grandes beneficios como la mejora en la calidad de la gestión de los recursos humanos, en la imagen de la empresa, en la productividad y el rendimiento económico y en un ahorro de costes laborales.

- En cuanto al teletrabajo, es un nuevo método que se lleva implantando desde hace relativamente pocos años en las empresas y que tiene cada vez más aceptación por parte de organizaciones y trabajadores. Es otra forma de dotar de flexibilidad a los trabajadores y a la propia organización ya que el teletrabajo permite durante unas horas, parte o jornadas completas, trabajar desde casa. Esto se traduce en un aumento del grado de confianza que la empresa deposita en sus empleados teniendo la seguridad de que cumplirán con sus tareas de manera eficaz, y en un aumento del nivel de satisfacción de los trabajadores ya que son dotados de una mayor responsabilidad a la vez que pueden distribuirse el trabajo de forma más o menos flexible. Porque la flexibilidad no es otra cosa que proporcionar libertad de actuación y, siempre y cuando los empleados cumplan con su trabajo dentro de los límites de tiempo establecidos, podrán distribuir su tiempo a su antojo. Por este motivo, el teletrabajo está siendo un gran método para dotar a las empresas de mayor flexibilidad organizativa y muy bien recibido por parte de los trabajadores, aunque, como en todo, no siempre sale bien, porque en muchos casos, el exceso de confianza se vuelve en nuestra contra y los trabajadores no responden como debieran ante esta “manga ancha” de las empresas.

## ***6.2 Organizaciones en constante aprendizaje***

El mundo se está transformando. Los elementos del entorno en el que se desarrollan las actividades empresariales están en constante cambio. Las organizaciones ya no actúan en entornos estables, sino que ahora se mueven en contextos dinámicos y volátiles donde el aprendizaje es la clave.

Este nuevo contexto empresarial requiere la creación de un nuevo conocimiento capaz de adaptarse a las transformaciones que se producen en un escenario turbulento como el actual, y este nuevo conocimiento solo es posible si las empresas se emplean a fondo en aumentar el nivel de formación de sus empleados.

Ahora bien, esta formación ya no es la que tradicionalmente se conoce como un área de gestión dentro de la Función de los Recursos Humanos, sino



que se refiere a una formación mucho más informal donde el capital humano aprenda a generar ideas, trabaje en su capacidad creativa y sea capaz de aportar y contribuir con sus capacidades y competencias adquiridas a crear nuevas ventajas competitivas para las organizaciones en las que trabajan, generando valor.

### **6.2.1 Innovación**

En el entorno actual, la creatividad, el tener nuevas ideas, es un elemento imprescindible que las empresas deben introducir en sus estructuras y metodologías organizativas si quieren sobrevivir en este contexto de continuas fluctuaciones. Pero, ¿tenemos claro el concepto de innovación?

Las empresas y la sociedad en general, tienden a asociar la innovación con las inversiones en I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación), cuando realmente dentro de esta partida la innovación es un añadido de los últimos años debido a su creciente importancia y complementariedad en este ámbito.

Según la última adaptación al español de la última edición del Manual de Oslo de 2005, se entiende por innovación *la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología*<sup>8</sup>.

Si introducimos en la anterior definición la dimensión social, podríamos definir la innovación tal y como aparece en el Libro blanco de CE, que dice que *Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a*

---

<sup>8</sup> Janza, S. (2010). "Resumen del Manual de Oslo", Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL) (Fecha de consulta: Marzo/2019)

*los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad*<sup>9</sup>.

Concretando ambas definiciones, podemos concluir que los puntos más significativos a tener en cuenta cuando hablamos de innovación son:

- Que la innovación es, en definitiva, la implementación de nuevos productos y servicios y de novedades en el ámbito organizativo y comercial, además del ya supuesto ámbito tecnológico, a diferencia de lo que se tiende a pensar.
- Que para innovar es imprescindible el uso y/o la generación de nuevo conocimiento y desarrollo de capacidades.
- Que, para hablar de innovación, no solo hay que tener en consideración las nuevas ideas de mejora, sino que además estas novedades deben tener éxito y buenos resultados en su implantación en el mercado.
- Que las innovaciones pueden ser tanto a nivel interno como externo de la organización.
- Que, en los últimos años, se está considerando además la dimensión social dentro de la definición de innovación, que implica que los resultados y éxitos en las innovaciones satisfagan también necesidades sociales.
- Que, en definitiva, el proceso de innovación tiene que generar valor para la empresa, repercutiendo positivamente en un aumento de sus capacidades creativas y competitivas.

Por otra parte, y teniendo claro el concepto de innovación, es importante señalar que, dada la creciente importancia que están teniendo los recursos humanos dentro del nuevo contexto empresarial del siglo XXI como activos potencialmente estratégicos, es un deber destacar que las inversiones en capital humano son, ahora más que nunca, un determinante clave para la adaptación y agilidad con la que las empresas se enfrentan a los retos propuestos por el entorno dinámico y cambiante en el que actúan.

---

<sup>9</sup> Janza, S. (2010). "Resumen del Manual de Oslo", Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL) (Fecha de consulta: Marzo/2019)

Ahora bien, hay que considerar unos cuantos aspectos a la hora de analizar las inversiones en capital humano y para que éste pueda alcanzar el nivel de desarrollo profesional esperado.

En primer lugar, hay que considerar la brecha digital, que no es otra cosa que la diferencia entre aquellas personas que han sabido adaptarse al ritmo de desarrollo tecnológico actual y aquellas otras que, bien porque no quieren bien porque no pueden, se han quedado rezagadas en el camino.

Esta brecha supone que cada vez más se aprecien diferentes niveles de competitividad en el trabajo destacando más aquellos que, efectivamente, han seguido el ritmo del progreso tecnológico y están más preparados para el mundo en red en el que hoy participamos que los que se han quedado al margen de la tecnología y sus avances.

En segundo lugar, tanto empresas como personas deben invertir en aquellas competencias que encajen en el nuevo contexto laboral. De nada sirve a los trabajadores actuales o futuros trabajadores gastar tiempo y dinero en ciertas especialidades que distan mucho de los requerimientos del mercado laboral actual. Hay que ser inteligentes y saber que, si se quiere participar en el mercado, y además ser parte activa e importante dentro de la organización, se debe apostar por aquellas capacidades y habilidades que las empresas demandan y valoran más en sus trabajadores.

A su vez, es completamente inapropiado para las empresas que ofrezcan una formación determinada a sus trabajadores si ésta va a ser inservible o se va a quedar obsoleta en poco tiempo. Las inversiones en formación, tanto por parte de empresa como de los trabajadores, deben anticiparse y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado de trabajo.

En tercer y último lugar, las empresas deben tener en consideración que se está produciendo un retraso en la edad de jubilación de los trabajadores. Esto supone que las organizaciones tardarán cada vez más tiempo en recibir de vuelta el retorno de las inversiones en capital humano.

Sin embargo, un punto a favor en el retraso de la edad de jubilación es que las empresas podrán verse recompensadas aprovechando este proceso

para compartir la experiencia y el saber hacer de aquellos trabajadores más mayores con las compañías asociadas para llevar a cabo proyectos innovadores sin necesidad de incurrir en mayores costes. Porque tan importante es el futuro de las organizaciones a través de las innovaciones como tener en cuenta su pasado.

### **6.2.2 Trabajo colaborativo en red**

El trabajo colaborativo se basa en un grupo de personas que intervienen aportando ideas y compartiendo información y formas de trabajar, con el fin de obtener un resultado común. La principal diferencia con el trabajo de equipo es que el trabajo colaborativo se enfoca en la generación de conocimiento, mientras que el trabajo en equipo tiene como principal objetivo alcanzar un resultado óptimo.

Los actuales cambios del entorno y el creciente desarrollo tecnológico han conseguido que la información, antes fuente de poder de unos pocos, sea accesible para todos, y las empresas están creando plataformas de trabajo colaborativo en red para aprovechar esta situación de accesibilidad a la información a la vez que reducen costes.

De esta manera, se están estableciendo dentro de las organizaciones este tipo de plataformas que se basan en la puesta en común de temas, ideas y formas de trabajar, de éxitos y fracasos que aportan un aprendizaje informal a los trabajadores, a la vez que se busca ayuda y se obtienen soluciones de manera más rápida y eficaz.

Este nuevo sistema sustituye al tradicional método de comunicación donde la información era propiedad de los altos cargos o directivos, y por tanto el resto de trabajadores de la organización no podían acceder a cierta información clasificada, lo que generaba desconfianza y desinterés sobre las decisiones tomadas en la empresa.

Con estas plataformas, las empresas buscan transmitir una imagen de transparencia en la gestión organizativa a la vez que implantar una cultura colaborativa dentro de la organización, pero, sin embargo, este es un proceso que debería comenzar de forma invertida.

En primer lugar, la puesta en marcha de estas plataformas se decide desde los altos niveles jerárquicos, quienes emplean algunas de las herramientas proporcionadas por el creciente desarrollo tecnológico para implantar un nuevo sistema de trabajo colaborativo en red. Pero esto no es una cuestión de tecnología, sino de personas, cultura y estilos de liderazgo.

En este nuevo método de trabajo todo está conectado, por lo que el objetivo primordial de los directivos debe ser incrementar el nivel de confianza de las personas que conforman la organización y así crear un buen clima laboral que propicie un aumento en el grado de compromiso e implicación de los trabajadores con los objetivos de la empresa, que se materialicen en el éxito de estas nuevas plataformas de trabajo, las cuales se basan en una serie de principios:

- Tener el máximo nivel de acceso posible a la información, antes propiedad de los altos cargos, que son los que hasta ahora tenían el poder.
- Estar en constante contacto unos con otros mientras se llevan a cabo las diferentes fases o etapas de un trabajo determinado, fomentando el aprendizaje informal.
- Descentralización. El poder y la información son compartidos y accesibles para todos y en cualquier momento.

Por tanto, la dirección correcta no es buscar la colaboración entre trabajadores y así generar un aumento de confianza sino al revés: los altos cargos tienen en sus manos la posibilidad de aumentar el nivel de confianza y transparencia dentro de la organización, simplemente compartiendo la información que hasta ahora guardaban para ellos, cediendo el poder y descentralizándolo hacia los trabajadores para aumentar su confianza, de manera que éstos se impliquen y se comprometan con los objetivos de la organización, y colaboren entre ellos para conseguir generar nuevas ideas y conocimientos que sitúen a la empresa en un nivel superior frente a sus competidores.

La creación e implantación de una cultura colaborativa y transparente no depende del desarrollo tecnológico, sino de un buen estilo de liderazgo, y

depende de los directivos y altos cargos de la organización ser buenos líderes o no.

Además, dentro de estos nuevos sistemas de trabajo colaborativo, podríamos añadir una tendencia que está dándose entre grandes compañías que consideran, que, aun siendo competidores en el mercado global con sus productos o servicios finales, pueden y deben colaborar entre ellas en determinados procesos para generar valor a sus organizaciones, no solo compartiendo experiencia o métodos en determinadas áreas de investigación, sino intercambiando profesionales que aprendan y compartan su experiencia y conocimiento como una actividad que aportará a su plan de desarrollo profesional.

### **6.2.3 Inteligencia colectiva y trabajo en equipo**

Dentro del contexto actual, la capacidad de innovación de las organizaciones depende en gran medida de la inteligencia colectiva. Con este término no nos referimos al coeficiente intelectual de los trabajadores de una organización sino a la diversidad de habilidades, capacidades y conocimientos que los miembros de una organización pueden aportar en la empresa.

Los directivos buscan cada vez con más esfuerzo implantar culturas abiertas y transparentes dentro de las organizaciones, ya que se establecen relaciones entre una mayor diversidad de idas y personas que fomenta en muchos casos la aparición de innovaciones indirectas o casuales.

Dada la existencia de un mayor número de redes, habrá un mayor número de cabezas pensantes conectadas unas con otras, lo que supondrá un mayor dinamismo de ideas, incrementándose las posibilidades de que aparezcan con mayor frecuencia ideas brillantes que se conviertan en innovaciones ventajosas para la organización.

Hoy en día, el poseer una ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo es realmente complicado. Cada día surgen nuevas innovaciones en el mercado en los diferentes ámbitos que afectan la actividad empresarial, que lo cambian todo y dan un vuelco a la situación presente.

Para las empresas, es una tarea realmente complicada el adaptarse a este entorno tan volátil, entender de forma inmediata los cambios, darles un sentido presente y anticipar con esa interpretación un futuro totalmente incierto. Por este motivo, las decisiones relevantes de las empresas ya no dependen de los altos cargos exclusivamente, sino que están condicionadas por la capacidad que tienen todas las personas que conforman la organización cuando actúan como un conjunto, como un todo, de tomarlas y llevarlas a cabo.

Se necesitan ingenio, creatividad, nuevas ideas, imaginación y mucha iniciativa para tomar decisiones en el contexto cambiante donde se mueven las empresas, y todo esto implica contar con los mejores dentro de la organización.

Esos trabajadores serán los encargados de, con sus capacidades, contribuir a la búsqueda y el descubrimiento de nuevas ventajas competitivas para la empresa, que la posicionen en un nivel superior al resto de sus competidores.

Relacionado con el trabajo colaborativo en red, nos encontramos el trabajo en equipo. Este término, sin embargo, es mucho más frecuente y casi podríamos decir que forma parte de la tradición empresarial el hablar de fomentar el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

Cuando hablamos del trabajo en equipo, y como ya habíamos adelantando en el apartado anterior, nos referimos a un sistema de trabajo en el cual un grupo de personas se organizan para colaborar las unas con las otras y conseguir un fin.

Cuando se trabaja en equipo, se ponen en común ideas, experiencias y formas de trabajar y pensar totalmente diferentes, que se retroalimentan unas a las otras, a la vez que potencia el esfuerzo individual de los miembros del grupo, invirtiendo menos tiempo y consiguiendo unos resultados más eficaces y rápidos.

En la actualidad, es necesario saber observar el entorno y los cambios que se producen en él, tener diferentes puntos de vista y ser resolutivos a la par que creativos e intuitivos, y todo esto ya no depende de un único cerebro formado por las cabezas de los directivos de la organización, sino que surge en

un nuevo cerebro configurado por una mezcla de la inteligencia colectiva, los altos cargos y el resto de empleados de la empresa.

En este sentido, la organización debe considerar su capital humano como el principal núcleo donde se generan las grandes ideas y la capacidad colectiva de responder a los cambios del entorno. Las empresas conseguirán mayores éxitos cuanto más conectados y complementados estén los trabajadores.

Lograr y mantener este éxito requiere talento, y, cuanto más unidos trabajen los miembros de una organización, mayor será la eficacia de los resultados obtenidos ya que cada uno de ellos se responsabilizará de las metas alcanzadas, a la vez que se genera un mejor clima laboral, consiguiendo así que la empresa retenga el talento y gane puntos frente a sus competidores teniendo a su servicio a los mejores.

### **6.3 Organizaciones globales**

Cuando hablamos de organizaciones globales, hablamos de determinados tipos de organizaciones: multinacionales y empresas transnacionales. Las primeras son aquellas que operan en varios países diferentes mientras que las segundas tienen sus empresas en diferentes países. Pero ¿cómo resultan este tipo de empresas? ¿Qué factores o elementos influyen para su creación?

En este apartado analizaremos, primero, el fenómeno de la globalización y el proceso que siguen las empresas para globalizarse y segundo, la necesidad de una nueva capacidad de gestión de la diversidad a todos los niveles.

#### **6.3.1 Globalización**

Como ya mencionamos en el apartado tres cuando analizábamos el nuevo contexto empresarial del siglo XXI, el fenómeno de la globalización implica que las empresas tienen que atravesar un proceso a nivel económico, tecnológico, político, social, empresarial y cultural (ver definición) si quieren ser organizaciones capaces de competir a escala global.



Este proceso está conformado por tres fases, cada una de las cuales requiere mayor nivel de inversión, transformación y riesgos que asumir por parte de las organizaciones y muchas veces el iniciar este proceso no sólo depende de las empresas sino también del país en el que operan.

- Primera fase: Exportación. Las economías domésticas deciden salir fuera. Ven en los mercados exteriores una oportunidad de crecimiento que tienen que aprovechar y los directivos y altos mandos sopesan y valoran la decisión de vender sus productos y servicios en el extranjero. Llevar lo de dentro hacia afuera.
- Segunda fase: Importación. Dado el primer paso de salir fuera y lanzar sus productos hacia un mercado desconocido, en esta segunda etapa, las organizaciones no sólo venden sus productos y servicios nacionales en otros países, sino que, además, apuestan un poco más y se arriesgan comercializando productos y servicios extranjeros en su país de origen. Traer lo de fuera hacia adentro.
- Tercera etapa: en esta fase final, las empresas deciden si la importación y la exportación de productos y servicios serán meramente actividades a través de las cuales realizar negocios globales, o, por el contrario, se convertirán en empresas globales dedicadas al intercambio de flujos comerciales a nivel global.

Y es en este último punto, donde se diferencian las empresas que compiten en un mercado global con algunas de sus actividades o negocios de aquellas empresas propiamente globales. Una estrategia de globalización no solo se basa en llevar a cabo actividades internacionales dentro de un mercado global, sino que se debe establecer como base en enfoque global en cada una de las áreas de la organización.

Las empresas que consiguen ampliar su terreno de actuación al mundo entero, han alcanzado y superado el tercer nivel del proceso de globalización con éxito y por tanto, pueden y deben ser consideradas como referentes en el mercado, como en el caso de Coca Cola.

Estas grandes compañías establecen una misión, una visión, unos valores y unos objetivos que las definan antes del inicio de su actividad como

cualquier otra compañía, pero con un añadido importante: deben servir de referente a otras empresas que todavía están en el proceso de globalizarse o que todavía no lo han iniciado. Hablamos de empresas líderes en el mercado global, reconocidas e identificadas a través de sus logos, anuncios y productos o servicios a nivel mundial.

Y esto, es la verdadera definición de lo que es ser una organización global.

### **6.3.2 Gestión de la diversidad**

Tanto las empresas globales como aquellas otras que actúan y compiten dentro del mercado global se enfrentan a un gran reto consecuencia del fenómeno de la globalización: la gestión de la diversidad empresarial.

En primer lugar, como ya hemos comentado, la aparición de las economías emergentes está propiciando un desbarajuste, mayor, si cabe, en el mercado global. La primacía de economía americana se mantiene, pero van surgiendo nuevas economías como la china, que vienen pisando fuerte.

- La primera, una economía tradicional, poderosa y superior al resto, con una fuerte posición competitiva, siempre marcando el ritmo del mercado.
- La segunda, una nueva economía que, aprovechando el auge de las nuevas tecnologías y su capacidad de innovación, crea productos y/o servicios que satisfacen las carencias del mercado, a gran velocidad y contando con una fuerza laboral de calidad.

La emergencia y expansión de estas nuevas economías hace que sean muy atractivas para aquellas personas que deciden emigrar por falta de oportunidades en su país de origen. En este sentido, se está produciendo una alteración en los flujos migratorios tradicionales entre los países que está resultando en un desequilibrio muy pronunciado entre la fuerza laboral las economías occidentales y orientales, su nivel de cualificación, y sus características sociales y culturales.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que la globalización es un fenómeno de doble filo. Por una parte, contribuye a incrementar la diversidad en el mercado: competencia entre diferentes tipos de empresas de distintos

tamaños, diferencias en cuanto a componentes y estructuras organizativas, trabajadores con diferentes características, culturas y valores...

Por otra parte, es esa misma globalización la que homogeneiza la sociedad, haciendo los lugares, las empresas, los métodos organizativos muy parecidos. Porque compartir el saber hacer, experiencias, metodologías y hasta fuerza de trabajo implican innegablemente que cada vez más las empresas sean más parecidas y, por consiguiente, las sociedades, los mercados y los países que colaboran y forman parte de este proceso global.

Sin embargo, hay un aspecto que quizás sea el único que, pese a los cambios y a la globalización, esté tomándose más tiempo en modificarse y compartirse con el resto: la cultura. Por suerte, la globalización es un fenómeno demasiado superficial, que no llega a los niveles más profundos donde realmente radica el núcleo de la cultura empresarial. Dicho de otra manera: de cara al mercado y a la competencia, todas las empresas siguen el ritmo de los cambios, de las nuevas tecnologías, de la innovación y la adaptación de estructuras y estrategias, pero es en las personas, en sus valores, creencias y formas de actuar, donde realmente reside la identidad de las organizaciones.

Por todos estos motivos: emergencia de nuevas economías, cambios en los flujos migratorios y culturas arraigadas, se hace imprescindible una gestión de la diversidad empresarial. Debemos aclarar la diferencia entre diversidad e inclusión porque, aunque son conceptos que van de la mano y se complementan, muchas veces se tiende a confundirlos.

Por un lado, la gestión de la diversidad debe encargarse de gestionar a todas las personas que forman parte de la organización, mientras que la inclusión es una respuesta ante los prejuicios, barreras y desigualdades corporativas que afectan a un grupo o conjunto específico de personas, a las cuales la empresa se compromete a empoderar dentro de la organización a través de la implantación de diferentes políticas y medidas

Teniendo clara la diferencia entre ambos conceptos, vamos a enumerar los principales aspectos en los que se centra la gestión de la diversidad empresarial.

- En primer lugar, la gestión de la diversidad pasa por conocer las necesidades, inquietudes y motivaciones de los grupos de interés para la organización, de manera que se gestiona la relación individual con cada una de las personas que forman parte, influyen o están relacionadas con la organización y se busca su mayor nivel de satisfacción como un objetivo más dentro de la estrategia global de la empresa.
- En segundo lugar, la diversidad dentro de los recursos humanos se fundamenta en una multitud de competencias, aptitudes, conocimientos, habilidades, experiencias y valores que cada uno de los trabajadores de aportan a la organización a través de su trabajo, por lo que es necesario que el talento dentro de la organización no sea etiquetado según su procedencia o cultura, y sea gestionado a nivel estratégico, considerándose un punto importante dentro de la propia gestión de los recursos humanos.
- En último lugar, otro de las tareas dentro de la gestión de la diversidad es desarrollar proyectos de inclusión social que empoderen a aquellos colectivos o conjuntos de personas que, por algún motivo, se encuentren laboralmente excluidos tanto dentro como fuera de las organizaciones. Es importante que, dentro de este objetivo, se dediquen mayores esfuerzos a erradicar los prejuicios que limitan a la sociedad en su conjunto, etiquetando a las personas y perjudicando a las organizaciones que se pierden el talento que estos grupos desfavorecidos poseen.

#### **6.4 Organizaciones permeables**

Las empresas están a la merced de los cambios que se producen en el entorno. Es necesario que tanto la organización como los trabajadores que la integran sean capaces de observar las modificaciones que sufre el entorno y que implican un cambio en la manera de relacionarse, de comunicarse, de gestionarse, de comercializar, de financiarse... Y muchas veces, esto no es posible desde dentro de la organización.

Es imprescindible para las organizaciones actuales adoptar nuevas perspectivas que conlleven un cambio de actitud y pensamiento organizativo, que permita a las compañías enfocar las transformaciones del entorno desde diferentes puntos de vista y así tener alternativas disponibles preparadas para responder ante el futuro incierto que envuelve sus actividades.

En el nuevo contexto del siglo XXI, ninguna organización actúa de manera individual y aislada de las demás porque simplemente es imposible; las estrategias son producto de la interacción de ideas, experiencias, proyectos y mentes diferentes que, en muchos casos, no pertenecen ni tan siquiera a la propia organización.

Hablamos de organizaciones abiertas hacia las necesidades e inquietudes de un mercado global y de unos clientes muy exigentes, por lo que la actuación de las empresas debe focalizarse en buscar alternativas de forma que den respuesta a los agentes externos a la vez que son capaces de mantener a su nivel de competitividad en el mercado.

Los límites geográficos, jerárquicos, ideológicos y culturales que tradicionalmente impedían que las empresas y los actores estuvieran vinculados e interrelacionados, están cada vez más difusos y se van desdibujando conforme las organizaciones y el mercado van creando canales que facilitan la integración y la incorporación de nuevas ideas, de experiencia e incluso de servicios externos proporcionados por profesionales ajenos a ellas, los cuales deciden aportar conocimiento e imaginación al propósito final de la compañía beneficiándose de ciertas ventajas para conseguir su propio beneficio, implicando cambios en la gestión de los RRHH que conforman la organización.

Hablaremos en primer lugar, del fenómeno freelance. Qué es y cómo ha contribuido al contexto de cambio dinámico donde se mueven las empresas. Además, este fenómeno ha despertado la creación de nuevas formas de trabajo más adecuadas al ritmo de desarrollo tecnológico que hoy en día caracteriza al contexto empresarial, que están siendo tendencia en el mercado y se están convirtiendo en la solución que muchas empresas necesitaban para adaptarse a los cambios y plantear nuevas alternativas.

Por otra parte, hablaremos también de la tendencia de las nuevas organizaciones de externalizar servicios, ya que las empresas están aprendiendo que no es posible obtener ni retener lo mejor dentro de la organización, sino que muchas veces es mejor y más rentable salir y contratarlo fuera, recibiendo el mismo servicio o incluso mejor que si perteneciera a la compañía.

#### **6.4.1 Freelance**

Dentro de los canales mencionados en el apartado anterior, nos encontramos con tres novedosos modelos de negocio que se están abriendo camino en las organizaciones, contribuyendo positivamente con sus resultados a la competitividad de la empresa. Estas plataformas fomentan la colaboración lateral entre trabajadores, rompen con las barreras de comunicación tradicionalmente existente entre organizaciones y profesionales tanto de dentro como especialmente de fuera de las compañías, convirtiéndose cada vez más en una fuente potencial de flexibilidad e innovación para las empresas.

**El fenómeno freelance** es una forma diferente de emprender. Un *freelance es una persona que ofrece sus servicios de forma autónoma a una empresa (o a un particular), lo que no significa que sea autónomo*<sup>10</sup>. Es una persona que decide ponerse por su cuenta, ser su propio jefe, gestor y pagador, a la vez que decide las tarifas de sus servicios, su jornada laboral, su espacio de trabajo y las empresas con las que colaborar. Cuando el cien por cien de sus ingresos proviene de la actividad profesional que realiza, entonces debería darse de alta como autónomo.

No obstante, y a pesar de que adoptar la condición de freelance suele ser una elección que conlleva beneficios, también implica riesgos que asumir debido a la independencia y flexibilidad que este modelo de negocio aporta, por lo que los freelance suelen ser personas que complementan su trabajo asalariado con el trabajo que realizan como profesionales independientes, ofreciendo sus servicios a determinadas empresas de manera profesional, sin incurrir en demasiados costes y generando mayoritariamente beneficios.

---

<sup>10</sup> Yerro, E. (2017). "Qué eres, autónomo o freelance?", BLOG: Infoempleo. Disponible en: <http://blog.infoempleo.com/a/que-eres-autonomo-o-freelance/>. (Fecha de consulta: Marzo/2019)

En la actualidad, una de las nuevas tendencias organizativas es recurrir a plataformas FreeLancer (no de empleo) en busca de un servicio específico que requiere de un soporte profesional, sin que esta persona esté contratada por la empresa ni pertenezca a su plantilla, ya que, en este caso, puede que no fuera viable la opción de contratar sus servicios por los costes laborales en los que incurriría la organización.

Estos profesionales son pagados en función del resultado final sin que el tiempo que les lleve realizar el proyecto o servicio encomendado condicione la retribución. En relación a esto, uno de los riesgos que asume un freelance adoptando esta condición es que no forma parte de la nómina de la empresa y que, por tanto, aun prestando un servicio para una determinada organización, carece de los beneficios laborales que cualquier trabajador podría tener, como la jubilación o un seguro médico. Por tanto, no son ni pueden ser considerados como trabajadores tradicionales.

#### **6.4.2 Coworking**

Relacionado con el fenómeno freelance, hablaremos ahora de una nueva práctica con una tendencia creciente en el mercado global: **el coworking**. Como habíamos comentado anteriormente, ser freelance es un modelo de negocio innovador que poco a poco se va implantando en el mercado actual, normalizándose su uso y abarcando cada vez más áreas de conocimiento.

Estos profesionales se caracterizan por su independencia y autonomía a la hora de realizar su trabajo: no responden ante ninguna política de empresa y desarrollan un estilo de trabajo flexible, dentro del cual se incluye el no tener un espacio de trabajo fijo o estable donde poder relacionarse con compañeros.

El coworking surge como respuesta ante la necesidad de relaciones laborales con la que se encuentran los profesionales freelance y empresas, generalmente pymes, a la vez que reducen costes fijos y se aprovechan de las sinergias.

Este concepto se refiere a un espacio de trabajo compartido por los profesionales que no tienen espacio físico de trabajo concreto, ni pertenecen a

una empresa o sector determinados, donde se crea un entorno intelectualmente estimulante donde aportar ideas, trabajar juntos y crear valor entre todos los participantes o miembros, a la vez que se combate la soledad laboral que caracteriza a este tipo de trabajadores.

La práctica del coworking se ha ido extendiendo a gran velocidad en los últimos años, creando espacios para la innovación alejados del resto de funciones de la organización, de forma que se convierten en un foco de negocio, enriqueciendo a los profesionales que trabajan y se relacionan entre sus paredes y facilitando la relación con clientes.

Tanto es así, y teniendo en cuenta que la competitividad de las empresas actuales depende cada vez más de las personas, que muchas grandes compañías han optado o se plantean la idea de crear su propio centro de coworking donde reúnan a una comunidad de emprendedores que creen valor para la organización.

Estos espacios de trabajo colaborativo fomentan la conexión entre profesionales pertenecientes a diferentes sectores de actividad que intercambian ideas y conocimiento, generando nuevas relaciones tanto a nivel horizontal, entre cotrabajadores, como entre proveedores de servicios y cliente, y creando nuevos proyectos comunes que llevar a cabo.

Tan sonoro está siendo su éxito que estos espacios de coworking se están especializando y centrando su actividad hacia determinadas áreas, sectores o competencias, como la creatividad.

### **6.4.3 Networking**

Por último, y en relación con los dos modelos de trabajo recién comentados, es imprescindible mencionar un tercer proceso que está suponiendo una revolución para las organizaciones, y muy concretamente para los trabajadores que quieren desarrollar su carrera profesional.

Hablamos del **networking**, una estrategia que consiste en ampliar nuestra red de contactos profesionales con el empleo de redes sociales de tipo profesional, utilizada por grandes compañías como LinkedIn, donde las empresas buscan nuevas alianzas estratégicas o profesionales.



Las innovaciones del networking están fundamentadas en construir y alimentar una red de contactos personales y profesionales, donde las empresas estén al corriente de los intereses de los trabajadores y su actividad profesional, facilitando la llegada de propuestas de nuevos proyectos tanto a nivel individual como para la organización a la que pertenece dicho empleado.

Este término es en la actualidad conocido por todos los agentes que participan en la actividad empresarial, ya que, desde hace unos años, se ha convertido en una herramienta indispensable para cualquier profesional que quiera hacer prosperar su carrera profesional y darse a conocer al público general dentro del mundo empresarial.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la era digital y la búsqueda y reclutamiento de nuevos perfiles en los empleados han propiciado que la mayoría de los negocios se consoliden mediante el proceso de creación de una red de contactos en el que está basado el Networking. Esta actividad implica beneficios tanto para los trabajadores a nivel individual como a nivel colectivo como parte de una organización, ya que permite desde conseguir un puesto de trabajo, como establecer relaciones con nuevos clientes y proveedores, contactar y localizar nuevos socios con los que compartir sinergias, hasta impulsar el modelo de negocio de la organización o el proyecto de una manera sencilla.

Con todo esto, nos encontramos ante nuevas formas de entender la gestión del capital humano de las organizaciones actuales, ya que estos nuevos modelos de negocio y formas de trabajar incorporan de manera indirecta talento especializado para las organizaciones sin que formen parte de las plantillas de trabajadores.

Se hace necesario un tratamiento específico por parte de la Función de Recursos Humanos hacia los profesionales que se encuentran en estas situaciones particulares de colaboración con la empresa como los freelance, en los espacios colaborativos de coworking alejados del resto de funciones de la organización, y por supuesto de aquellos trabajadores que utilizan el networking para desarrollar como herramienta para desarrollar y alcanzar sus metas profesionales.

Todas estas novedades hacen más compleja la gestión de Recursos humanos, ya que ahora los trabajadores implicados en la actividad de la empresa no se encuentran todos bajo el mismo techo, el grado de control sobre ellos es muy bajo mientras que se descentralizan tareas y responsabilidades hacia profesionales que no tienen ningún tipo de vínculo o grado de compromiso con la organización, peligrando así la consecución de los objetivos empresariales si la confianza puesta en ellos no da sus frutos.

Además, las empresas se plantean el crear espacios de trabajo que fomenten la creación de talento mediante el intercambio y la conexión de ideas entre profesionales, a la vez que se hace más difícil controlar a los trabajadores y satisfacer sus intereses cuando utilizan herramientas como el networking donde otras muchas empresas les brindan las oportunidades profesionales que quizás estén buscando, atrayéndoles hacia su oferta y haciendo difícil la retención del talento dentro de la organización.

#### **6.4.4 Externalización de servicios. Crowdsourcing**

Cuando hablamos de externalizar, nos referimos a la acción de encargar parte de la organización y gestión de ciertas actividades de la compañía a terceros especializados que son subcontratados por la empresa.

Esta práctica, conocida en el mundo empresarial como outsourcing, tiene objetivos muy claros que se deben mantener intactos mientras se lleva a cabo la externalización de actividades, entre otros, reducir costes, aumentar la competitividad de la empresa y dedicarse en profundidad a la gestión y desarrollo de aquellas actividades estratégicas que son claves para el éxito del proyecto u objetivo empresarial.

La tendencia a externalizar actividades es cada vez mayor y más frecuente entre las compañías del mercado global, especialmente las de mayor tamaño. El entorno, los cambios que se producen en él de forma continuada y la incertidumbre formulan una gestión cada vez más compleja y difícil de controlar a todos los niveles, por lo que es necesario descentralizar el poder y ceder el control de ciertos procesos o actividades a terceros capacitados para llevarlos a cabo.

Como ocurría con el networking, el desarrollo tecnológico y el acceso a Internet están abriendo un abanico inmenso de posibilidades para los negocios, creando nuevos métodos para llevar a cabo el trabajo. El **crowdsourcing** es un modelo de negocio muy utilizado por grandes marcas para fortalecer sus operaciones.

Es una herramienta de externalización a través de la cual se hace una llamada más o menos abierta a una comunidad para resolver un problema mediante una colaboración o sacándolo a concurso a través de una convocatoria pública. Lo que pretende esta práctica es recibir soluciones de un grupo determinado de personas soluciones a ciertos problemas que puedan plantear las organizaciones, o que éstas lleven a cabo tareas inteligentes a cambio, generalmente, de micropagos o reconocimiento social.

La principal diferencia con la contratación externa tradicional es que las tareas o problemas organizativos se externalizan a un público indefinido en lugar de a un cuerpo específico como sucede en el outsourcing. En el caso del crowdsourcing lo que se busca es la colaboración de miembros de una comunidad determinada o específica ante una necesidad organizativa aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y las conexiones entre individuos que se generan a través de ellas.

Gracias a este método se fortalece la base operativa de una empresa gracias al intercambio de información de diferente tipología que proviene de una gran comunidad especializada. Como en el resto de casos donde se habla de colaboración, el principal objetivo de estas nuevas formas de trabajar es introducir creatividad, nuevas perspectivas, conocimiento y aire fresco en definitiva dentro de las organizaciones, disminuyendo los esfuerzos y los costes en los que incurren las empresas, se delegan tareas y se obtienen resultados de forma más eficaz y rápida, lo que da ventaja a las compañías.

Como ya habíamos mencionado con anterioridad, los límites entre las empresas y su entorno se desdibujan cada vez más y la competitividad es, mayoritariamente, cuestión de personas. Sin embargo, y después de haber analizado nuevos modelos de negocio o nuevas metodologías de trabajo emergentes como el fenómeno freelance, el coworking, el networking y el

crowdsourcing en el ámbito de la externalización, surgen varias preguntas acerca de la identidad de los trabajadores de las organizaciones del siglo XXI:

- ¿Hasta dónde abarca el capital humano de las empresas actuales?
- ¿A quién abarca la Función actual de los Recursos Humanos?
- ¿Es correcto seguir utilizando la definición tradicional de capital humano, o por el contrario deberían modificarse ciertos aspectos?

Dado el nivel de complejidad el entorno empresarial actual, un alto porcentaje de la fuerza laboral de las organizaciones que compiten en el mercado está compuesta, no solo por los trabajadores que se vinculan con la organización a través de un contrato laboral sino por los profesionales y empresas que no pertenecen a la plantilla de la organización y, sin embargo, están vinculados con ella mediante otro tipo de contratos. Esto es el resultado de la necesidad que tienen las compañías de buscar profesionales capaces de desenvolverse en entornos complejos como el actual, traspasando las barreras formales de la organización.

Por ello, todas estas innovaciones emergentes que proponen nuevas formas de trabajar y que se están implantando en las compañías a un ritmo espectacular, suponen una modificación en el concepto tradicional del capital humano.

Surge así un nuevo concepto de capital humano que engloba al conjunto de personas que están vinculadas a la organización, con independencia de si existe o no una relación contractual y del tipo que sea. La FRRHH en estos casos, suele encargarse de la gestión de este personal "externo" como función controladora de que la relación generada cumple con los requisitos legales y la normativa laboral vigente.

Pero la FRRHH tiene hoy en día un rol estratégico que debe cumplir y por el que debe responder, lo que implica que debe seguir garantizando que la organización disponga de la fuerza laboral que necesita en los niveles cualitativos y cuantitativos requeridos ampliando su cobertura y atendiendo a las necesidades tanto trabajadores "internos" como los profesionales

“externos” por igual ya que es su actividad conjunta la que consigue que la empresa mantenga su posición competitiva en el mercado.

## **6.5 Organizaciones renovadas**

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha propiciado la aparición de nuevos puestos de trabajo hasta ahora innecesarios que requieren de una serie de conocimientos diferentes de los que las empresas demandaban tradicionalmente.

Esto ha supuesto que las organizaciones tengan que considerar unos cuantos aspectos si quieren evolucionar al ritmo y nivel que exige el entorno: en primer lugar, la aparición de nuevas profesiones trae implícita la necesidad de contratación de trabajadores con nuevos perfiles profesionales que se adapten a las nuevas funciones que la empresa debe ejecutar; en segundo lugar, estos cambios y otros conllevan a la aparición de un nuevo mercado de trabajo con unas nuevas características más específicas a tener en cuenta; por último, tanto los nuevos perfiles de los trabajadores como el nuevo mercado de trabajo al que se enfrentan las organizaciones hacen imprescindible que las compañías lleven a cabo un plan de renovación a nivel interno, que se adapte a las nuevas condiciones del contexto empresarial donde llevan a cabo su actividad.

### **6.5.1 Nuevos perfiles de los empleados**

Los nuevos requisitos que exigen los nuevos puestos de trabajo creados como consecuencia del desarrollo tecnológico dentro de las organizaciones conllevan la búsqueda de personal capaz de desenvolverse en un mercado global, con cualidades específicas que antes no eran valoradas dentro de las empresas.

El factor diferenciador de las compañías actuales es disponer de un capital humano con una serie de cualidades específicas que determinan la competitividad de la empresa como la creatividad, la visión de futuro, la iniciativa o la capacidad de resolución y la hacen diferenciarse frente a sus

competidores, y en este punto la responsabilidad de la Función de Recursos Humanos por seleccionar a los mejores es crucial.

Sin embargo, la idea de la necesidad de incorporar nuevos perfiles profesionales que se adecúen a las nuevas condiciones en las que se mueve la organización tiene que materializarse mucho aún y echar raíces, tanto a nivel general como en la mente de los altos cargos particularmente. Cada trabajador es único y como consecuencia, cada uno contribuye de una forma, en un nivel y en un aspecto concretos a la evolución de la actividad empresarial en el mercado.

El rendimiento ya no se mide por las horas extras que un empleado realiza en su puesto de trabajo, sino que ahora su contribución se mide por el valor añadido que aporte al objetivo final de la organización. Se hace imprescindible poseer trabajadores actualizados que se renueven al ritmo del mercado, ya que el conocimiento se queda obsoleto en un abrir y cerrar de ojos, modificándose también el concepto de lealtad.

El término trabajador o empleado ya no resulta tan adecuado como si lo es el de colaborador de la organización, aquella persona que se vincula a la empresa para ayudarla en la consecución de sus objetivos, desde dentro o fuera de la entidad. Actualmente, los trabajadores internos y externos aportan más a la organización a la que pertenecen o se vinculan que lo que ellos reciben a cambio debido a que son, como ya hemos mencionado, un factor clave para la compañía.

### **Convivencia generacional. La Generación Y**

Una de las novedades dentro del capital humano de la organización es la convivencia generacional y la aparición de nuevas generaciones que precisan otras cosas de sus empleadores, como la Generación Y, más conocida como “los millenials”, que exige una gestión más minuciosa por parte de la Función de Recursos Humanos.

Esta generación se caracteriza por haber nacido en la era digital y crecer familiarizados tanto con las tecnologías como con las redes sociales; es, la

primera generación global que convive con el resto de generaciones anteriores que, por sus diferencias, pueden no comprenderlos e incluso juzgarlos.

Las personas que pertenecen a esta generación tienen unos rasgos característicos: viven rápido, son inconformistas, independientes e insaciables, curiosos y con mil ideas en la cabeza, a la vez que generosos, dinámicos, solidarios y transparentes. Internet forma parte de su día a día porque han nacido en un entorno conectado, por lo que son especialistas en redes sociales a través de las cuales establecen relaciones personales, laborales y sociales.

Esta generación se siente especialmente atraída por las organizaciones que se mueven dentro del mundo online, ya que es el contexto ideal para ellos, donde se sienten cómodos. Tal es su conocimiento de las tecnologías que deberían ser considerados como potenciales recursos competitivos, ya que nadie mejor que ellos responden a los requerimientos del nuevo mercado global donde actúan las empresas dadas sus cualidades.

Nos encontramos ante una generación diferente, con nuevas características, aptitudes y habilidades que los diferencian del resto de generaciones, pero también con nuevas exigencias a la hora de trabajar: igualdad laboral, oportunidades de promoción, jerarquía flexible, toma de decisiones conjunta, reconocimiento del esfuerzo...entre otras.

Y es que, a pesar de ser probablemente considerados como un peligro que puede romper con los esquemas tradicionales y desestabilizar el funcionamiento organizativo de las empresas, son precisamente los miembros de esta generación los más capaces de contribuir al cambio interno que necesitan las organizaciones para adaptarse y renovar su cultura y sus valores y por tanto, una de las tareas de la Función de Recursos Humanos es reclutar y seleccionar trabajadores que pertenezcan a esta generación para que lleven e implanten en las compañías nuevos aires que la hagan evolucionar.

Otro aspecto importante a considerar por parte de la Función de Recursos Humanos es el entorno laboral multigeneracional que identifica a la empresa actual. La gestión de los trabajadores ya no es general, sino que debe tener matices específicos en función de las necesidades e intereses de los distintos miembros de la organización.

El aumento de la vida laboral ha supuesto que convivan en el mercado de trabajo hasta 5 generaciones distintas, lo que puede significar muchas ventajas y muchos inconvenientes si todas ellas no se gestionan de la manera adecuada. La FRRHH debe conciliar e integrar las diferentes culturas, intereses, valores, formas de pensar y actitudes ante el trabajo de todas las generaciones que se relacionan dentro de la compañía mediante fórmulas de gestión multigeneracionales que aproveche las ventajas de esta nueva diversidad dentro de su capital humano.

Un buen ejemplo de estas fórmulas podría ser el programa llamado “mentoring intergeneracional” como método para facilitar el intercambio de conocimiento y la sucesión de generaciones dentro de la organización. Se basa principalmente en que los veteranos de las empresas tengan a su cargo a un pupilo o trabajador nuevo al que enseñen las tareas propias del puesto de trabajo que van a desempeñar y compartiendo con ellos su experiencia como miembros de la compañía.

Sin embargo, esta fórmula y muchas otras se olvidan de que esta transferencia de conocimiento debería ser bidireccional, de manera que no sólo los veteranos enseñen a los trabajadores recién incorporados, sino que éstos últimos muestren a los trabajadores más experimentados otras formas de trabajar, de crear, de innovar y de resolver situaciones inciertas; que exista, en definitiva, un enriquecimiento mutuo.

### **Nuevas cualidades demandadas: Iniciativa, compromiso y pasión**

Los trabajadores, al igual que las empresas, están en constante aprendizaje, y deben esforzarse en adquirir aquellas cualidades que, debido a los cambios del entorno, son más demandadas por las empresas a la hora de contratar nuevos empleados.

Hoy en día las organizaciones buscan iniciativa y autonomía. Se buscan trabajadores inconformistas, que decidan, que aporten ideas y soluciones y que lleven la contraria. Trabajadores curiosos que quieran aprender, que interpreten el mundo desde otra perspectiva y que tengan una visión de futuro, sin miedo a equivocarse, porque de los errores también se aprende.



Poseer capital humano con estas características será lo que haga que la empresa tenga un gran poder diferenciador, difícil de imitar por sus competidores, aunque también difícil de gestionar. Y es que la FRRHH debe estar preparada para satisfacer las necesidades de los nuevos empleados que se tornan más complejos y difíciles de manejar.

El aumento de la flexibilidad dentro de las organizaciones implica que los trabajadores deben ser capaces de desenvolverse y aprender por sí mismos el funcionamiento de sus puestos de trabajo, relacionándose y compartiendo información dentro su entorno laboral. Contar con trabajadores emprendedores y con iniciativa es un hándicap para muchas empresas y por ello, algunas de ellas tratan de fomentar el espíritu emprendedor de sus empleados a través de fórmulas como el “intraemprendimiento”, programa que anima a trabajadores a explorar y emprender sus propios negocios, aprendiendo a detectar las oportunidades que el mercado les ofrece.

Sin embargo, aunque la teoría asegura que las empresas buscan contratar personas independientes y autónomas, la realidad muestra que las organizaciones no están preparadas para este tipo de empleados, ya que implican una gestión más complicada.

Por otra parte, está demostrado que los trabajadores más emocionales contribuyen con mejores resultados. La competitividad requiere capacidad de innovación, lo que se traduce en trabajadores creativos, que dejen volar la imaginación hacia lo que les motiva y les gusta, alcanzando así las soluciones, el rendimiento o las habilidades requeridas.

Es imprescindible que los trabajadores se apasionen con su trabajo y por ello, la FRRHH debe tomar conciencia de la relevancia que el factor motivacional tiene en la contribución de los empleados en la organización y tratar de incidir en aquellos aspectos que satisfagan los intereses de los trabajadores, consiguiendo que éstos se entusiasmen con las tareas que realizan, rindan mejor y aporten mayor valor a la organización.

Es tarea de la nueva FRRHH orientar los empleados hacia la consecución de su trabajo idóneo, cambiándoles de puesto o de departamento

si es necesario, con el fin de adecuarse a sus preferencias para que den lo mejor de sí mismos.

Por último, y como consecuencia de todos los cambios que se dan de forma simultánea en el entorno empresarial en las tecnologías, en las formas de trabajar, en los perfiles profesionales, en las relaciones, el concepto de experiencia pierde parte del sentido que tenía hace unos años.

En un entorno tan volátil, dinámico e incierto como el actual, lo que realmente importa es que las competencias y cualidades de los trabajadores contribuyan de manera significativa a la posición competitiva de la empresa dentro del mercado.

Por tanto, la FRRHH debe implantar modelos de adquisición de competencias abiertos para favorecer la inteligencia colectiva y el desarrollo de capacidades y cualidades como la innovación, la adaptación, la curiosidad, la creatividad y el interés por diferentes aspectos. Esto hará que la empresa avance hacia sus objetivos, y se fomente la colaboración entre organización y empleados, de forma que juntos se respeten, conecten y aprendan.

### **6.5.2 Nuevo mercado de trabajo**

En el actual mercado de trabajo, cobran especial importancia los colaboradores o trabajadores externos, siendo muy valorados por las empresas y resaltando sobre los aquellos otros trabajadores que se han quedado paralizados en la empresa tradicional. La inteligencia colectiva pasa a ser un factor relevante cuando se trata de que el conjunto de personas de la empresa interprete y evalúen los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial para tomar entre todos la mejor decisión.

Las nuevas estructuras permeables y flexibles fruto del contexto actual han dado lugar a que la gestión de personas sea ahora una actividad estratégica de la empresa. Las personas son un recurso estratégico fuente de ventaja competitiva, ya que son ellas las que poseen la capital intelectual que tanto demandan las organizaciones y que tan difícil resulta imitar entre competidores. No obstante, el nuevo mercado de trabajo se caracteriza por un desequilibrio entre la oferta y la demanda que ha generado una guerra

por el talento sin precedentes, que aumenta los niveles de competencia existentes en el mercado global, donde solo los mejores destacarán. Debido a la disminución de los costes de transacción resultado del desarrollo tecnológico, las organizaciones abren sus puertas al talento externo, para llevar a cabo actividades estratégicas o simplemente ceder la gestión de actividades más sencillas.

Sea cual sea el motivo, la FRRHH debe encargarse de ofrecer y reclutar a los mejores si quiere conseguir y retener el talento dentro de la organización, en un mercado en el que todo vale y los trabajadores son un activo estratégico cada vez más demandado.

Sin embargo, dentro de este contexto caracterizado por la guerra de talento, hay un aspecto negativo que hay que considerar y que también es tendencia en la actualidad, como son los trabajos temporales.

Hoy en día, existen empresas de trabajo temporal (ETTs) que facilitan que las empresas obtengan mano de obra para jornadas específicas, como son unos días, unas semanas o incluso unas horas, sin garantizar un puesto fijo a los trabajadores que les proporcione estabilidad laboral. Este es uno de los principales motivos por los que una gran cantidad de personal cualificado decide buscar oportunidades profesionales fuera de su país de origen, ya que no ven cubiertas sus necesidades laborales.

### **Guerra por los mejores**

En la actualidad, está teniendo lugar una creciente tensión en el mercado de trabajo debido a las diferencias entre la oferta y la demanda de empleo, resultado de los nuevos perfiles profesionales que van surgiendo y a la debilidad del sistema educativo que no se adaptan a los requerimientos del actual mercado global. Al mismo tiempo, en las empresas surge el problema de que los planes de formación llevados a cabo por la FRRHH carecen de la flexibilidad necesaria para adaptarse y satisfacer las necesidades e intereses profesionales de los nuevos trabajadores.

El descenso de la natalidad y los cambios en la estructura demográfica de los países más desarrollados implican una disminución de la población

activa que repercutirá negativamente en el mercado de trabajo en unos años, ya que las empresas demandarán más trabajadores de los disponibles debido al avance de la economía global y a la creación de nuevas profesiones.

Esta escasez de trabajadores contribuirá a que la guerra por el talento, notable desde hace unos años atrás, se acentúe aún más y obligue a las organizaciones a poner en marcha estrategias y planes de atracción de capital humano cualificado, ampliando la búsqueda no solo entre los trabajadores nacionales sino a nivel mundial.

El papel de los directivos de RRHH es ahora más esencial que nunca, ya que de ellos depende que las empresas logren atraer a los mejores profesionales y colaboradores, ofreciéndoles condiciones más sugerentes que sus competidores y focalizando sus esfuerzos en retenerlos dentro de la organización, una tarea que se ha vuelto especialmente compleja en los últimos años.

### **Fuga de cerebros**

Como ya hemos comentado anteriormente, existe un desajuste cada vez más pronunciado entre las capacidades demandadas por las compañías y las capacidades que poseen las personas que componen la población activa. Los mejores puestos de trabajo gozan de un exceso de demanda mientras que en el lado opuesto, están los trabajos que por su estancamiento o sus bajos salarios no son deseados por nadie.

Dada esta situación, los flujos migratorios tradicionales de trabajadores se han modificado: las economías más desarrolladas cuentan con una población cada vez más envejecida y con poca población activa dispuesta a trabajar, lo que supone una necesidad de emigrantes que ocupen aquellos puestos de trabajo que no son cubiertos por trabajadores nacionales.

Simultáneamente, en esos mismos países existe un exceso de cualificación que hace que las personas decidan moverse y buscar oportunidades de trabajo acorde a sus intereses profesionales en algunas de las potencias económicas emergentes que van ganando posición en el mercado global.

Este segundo fenómeno es también conocido como fuga de cerebros o de talento, y perjudica enormemente al país emisor de mano de obra haciendo que las empresas que forman parte de esa economía pierdan capital humano estratégico debido a la marcha de los profesionales más competentes, más cualificados y con más adecuados a los requerimientos del mercado hacia nuevas economías que prometen un futuro laboral mejor.

Hoy más que nunca las personas son los activos principales de las organizaciones y la forma en la que sean gestionados determinará el éxito o fracaso empresarial; por este motivo, se debe buscar la manera de hacer que ese talento nazca, se forme y se retenga dentro en el propio país, para que pueda ser disfrutado por las empresas que conforman la red empresarial.

### **Trabajo temporal: El auge de las ETTs.**

En esta línea, otro de los inconvenientes que existen y que contribuyen a la fuga de talento es el incremento en las tasas de trabajo temporal que está teniendo lugar en los países desarrollados.

Sobre este aspecto, es importante resaltar la actividad que llevan a cabo las llamadas ETTs o Empresas de Trabajo Temporal. Este tipo de organizaciones actúan como intermediarios entre los empleadores y los trabajadores, y se encargan de la selección y contratación de personal para poner a disposición de la empresa usuaria, en principio, de manera temporal.

Ahora bien, aunque nadie puede quitar el mérito que estas empresas tienen a la hora de proporcionar trabajo a las personas activas que buscan empleo, ¿es beneficiosa su actividad? ¿Hasta qué punto el fomentar de esta manera el trabajo temporal puede beneficiar a la economía, y en especial a los trabajadores?

Muchos trabajadores aceptan este tipo de contratos porque no encuentran nada mejor que se adapte a su nivel de cualificación o a sus requerimientos personales, siendo frustrante tener que conformarse con tan poco. Por este motivo, las ETTs han sido objeto de muchas críticas ya que, a pesar de generar empleo, los puestos de trabajo que ofertan son en su mayoría temporales, desde unos meses, semanas, hasta unos días e incluso horas, inestables e inciertos, y contribuyen a la precariedad laboral, principal motivo

por el que los trabajadores más talentosos deciden buscar mejores oportunidades profesionales fuera de su país de origen.

Además, no se puede obviar el hecho de que las ETTS llevan a cabo parte de las principales funciones que atañen directamente a la FRRHH de las organizaciones. Las compañías que contratan los servicios de estas empresas de trabajo temporal externalizan parte de las actividades propias del departamento de RRHH, y a pesar de proporcionar mayor agilidad en la búsqueda de trabajadores debido a las herramientas que poseen y de evitar muchos trámites administrativos a la organización en materia de trabajadores, podría decirse que la actividad de estas organizaciones pueden restar importancia al departamento de RRHH y a su nuevo rol estratégico dentro de las grandes compañías, produciendo el efecto contrario al que se requiere en el actual entorno cambiante en el que se mueven las empresas.

### ***6.6 Organizaciones que modifican su Dirección***

El entorno cambiante en el que actualmente actúan las organizaciones conlleva modificar diferentes aspectos de las mismas si quieren sobrevivir a las fluctuaciones que rodean el contexto empresarial del siglo XXI.

Hemos visto en los apartados anteriores como, obligadas por la incertidumbre, el desarrollo tecnológico, y la complejidad existente en el mercado, las empresas han eliminado, modificado e incluso creado métodos, cualidades y capacidades organizativas que las permitan adaptarse a la nueva situación empresarial a la que se enfrentan, manteniendo y mejorando su posición competitiva frente a sus competidores, luchando día a día por ser los mejores y no quedarse atrás, aprendiendo, renovándose, creciendo y siendo más ágiles.

Todas estas tendencias que han actuado sobre las cualidades y características de las empresas de nuestro siglo implican también un cambio en la manera de dirigir las.

No se puede conseguir un rediseño completo de las organizaciones si no se modifica al mismo nivel la cúspide de la organización: la Dirección. Es en la parte más alta de la pirámide donde se concentran el poder y la información, y

desde donde emanan las prioridades, las líneas de actuación y las decisiones finales que determinan la actuación de la organización.

Es por ello que son los altos cargos los últimos responsables de garantizar que los objetivos empresariales se cumplen, por lo que se hace imprescindible que también en el ámbito de la dirección empresarial se lleven a cabo las modificaciones oportunas para lograr una reconfiguración total de la compañía.

### **6.6.1 Nuevas formas de liderazgo**

Las nuevas organizaciones abiertas y flexibles propias de esta nueva actualidad, demandan trabajadores y colaboradores autónomos e independientes, que no esperan órdenes, sino que toman la iniciativa en el desempeño de sus tareas, de manera independiente.

No obstante, debido a los constantes cambios que tienen lugar en el entorno y a la incertidumbre que rodea la actividad empresarial, se hace necesario a su vez una descripción detallada de las actividades y tareas a realizar en cada uno de los puestos de trabajo con el fin de realizar las funciones encomendadas de la manera más eficaz.

El concepto de jerarquía pierde sentido y está lejos de la definición tradicional que todos tenemos en mente. Las estructuras organizativas son cada vez más planas y flexibles, con menos niveles jerárquicos y por tanto menos jefes a los que rendir cuenta, garantizando así el intercambio directo y fluido de información relevante de forma bidireccional: de arriba abajo, en forma de orden, pero también de abajo hacia arriba, en forma de retroalimentación.

Estas estructuras contribuyen a su vez a la cesión de poder, hasta hace poco en manos de los altos cargos de la organización, lo que supone una descentralización de tareas en cada vez un mayor número de trabajadores y una distribución mayor del valor: no existen tantas diferencias entre el valor aportado por los directivos y el valor que aportan el conjunto de los trabajadores que se encuentran en las posiciones inferiores en la pirámide jerárquica.

Esta delegación supone que los altos cargos cada vez tengan menos control sobre sus subordinados, lo que implica que el éxito o fracaso de la organización ya no depende exclusivamente de sus decisiones o su capacidad de mando sino de sus habilidades como líderes para crear un clima de colaboración, donde se fomente el desarrollo de la inteligencia colectiva, determinante de la competitividad de la empresa, contribuyendo de esta manera a la consecución de los objetivos marcados y facilitando la adaptación de la compañía al nuevo entorno.

Se requiere, por tanto, un nuevo estilo de liderazgo acorde al nuevo contexto empresarial del siglo XXI, que incluye una modificación en relación a la gestión de personas. Son necesarias nuevas fórmulas y valores que sean compatibles con la nueva era digital, el desarrollo tecnológico, el nuevo mercado laboral y el espíritu que caracteriza a las nuevas generaciones.

Por ello, el perfil del líder actual, como ya ocurría con el perfil de los trabajadores, debe modificarse, a pesar de que todavía existen en muchas empresas altos cargos que no encajan los cambios y no están dispuestos a remodelar su método de liderar.

### **El nuevo rol de los directivos**

Hoy más que nunca, dirigir personas es un arte que muy pocos están dispuestos a aprender para dar la talla. Entre otras cualidades, los nuevos líderes deben caracterizarse por:

- Tener una visión a largo plazo, previsoras ante el futuro incierto que rodea la organización, sin olvidarse del pasado y la tradición de la empresa ni de los errores que se cometieron, los cuales supusieron un aprendizaje.
- Distribuir el poder: delegar tareas en sus subordinados, asignarles mayores responsabilidades y aumentar el nivel de confianza y lealtad mutuos.
- Ser ejemplo para todos los miembros de la organización: un buen líder debe transmitir credibilidad y transparencia, tanto con sus palabras como con sus acciones, dejando claros cuáles son los valores y principios sobre los que se asienta la organización a la que todos pertenecen.



- Ser accesible, admitir opiniones e ideas, fomentar la creatividad y la innovación de los trabajadores, así como su participación y su nivel de compromiso para con la organización. Dar oportunidad de diálogo y apostar por las relaciones informales dentro del entorno laboral.
- Cuestionar sus propias decisiones si no siguen el curso que deberían o no logran la consecución de los objetivos establecidos. Reconocer errores y modificar o replantear aquellos aspectos que no contribuyan de manera positiva a la agilidad de la organización.
- Adoptar una forma de liderazgo más emocional. Desde hace tiempo, se habla de la necesidad de humanizar el management, creando un clima de confianza, respeto y valores compartidos por todos los miembros de la organización. Las organizaciones son personas y como tal deben ser tratadas. Si se gestionan bien, la organización alcanzará el éxito. Esta tarea es un trabajo conjunto entre directivos y RRHH, los cuales deben encargarse de implantar y fomentar planes y sistemas de motivación, recompensa y de participación colectiva, detectando las preferencias profesionales e incluso personales del capital humano, preocupándose por sus intereses y tratando de adecuar las políticas de personal a las necesidades reales de los trabajadores.

### **Mujeres líderes**

En relación al último aspecto mencionado en el apartado anterior del Management Humano, cobran especial relevancia las mujeres y su papel dentro de los nuevos modelos de liderazgo.

El incremento del número de mujeres que se incorporan al mercado laboral es un hecho notable y beneficioso, especialmente a nivel social. El número de tituladas universitarias supera significativamente el número de titulados, a la vez que cada vez más contamos en el mercado de trabajo con mujeres más formadas, más independientes y que priorizan su carrera profesional antes que su papel como posibles futuras madres.

Está demostrado que la aportación de las mujeres a la inteligencia colectiva tan requerida por las organizaciones actuales es muy positiva y que

cada vez más van ocupando puestos de trabajo de mayor responsabilidad y la brecha salarial va disminuyendo, aunque todavía queda mucho por hacer.

Sin embargo, en cuanto a liderar se refiere, los estilos de liderazgo femeninos aportan muchas ventajas a las organizaciones actuales, ya que se adecúan mejor a los requerimientos del entorno y obtienen mejores resultados que las lideradas por hombres. Es un estilo mucho más emocional, más sólido y más humano que trata a las personas como verdades activos estratégicos, esenciales para el éxito empresarial.

Aun con todo, siguen observándose las desigualdades existentes en los cargos directivos de las grandes compañías, mayoritariamente ocupados en la actualidad por hombres.

### **6.6.2 La gestión de la complejidad**

La gestión de la complejidad que supone la aparición de nuevos roles en los altos cargos, de nuevos perfiles en los empleados y de nuevos modelos de negocio y gestión, implica la creación de nuevos diseños y culturas organizativas que sean adoptados por las nuevas organizaciones que se mueven dentro de este contexto incierto.

La complejidad que traen consigo los nuevos RRHH que se incorporan a las empresas: colaboradores externos, trabajadores con nuevas capacidades y habilidades y un entorno laboral caracterizado por la diversidad, hacen imprescindible la implantación de nuevos métodos de gestión para los que, en muchas ocasiones, las propias organizaciones no están preparadas.

Es responsabilidad directa de los altos cargos de la Dirección potenciar la inteligencia colectiva para dotar a la empresa de una mayor capacidad de reacción y resolución de imprevistos ante las situaciones inciertas que plantea el mercado actual.

Es tarea, no solo de los directivos sino también de los responsables de RRHH contribuir a que los trabajadores que se incorporan nuevos a la plantilla o que se vinculan a la organización, y los que ya forman parte de ella, estén preparados para esas nuevas prácticas que desde la cúspide y del propio

departamento de RRHH se deben llevar a cabo para realzar el potencial, las capacidades y las habilidades de todos los miembros de la organización.

Es esencial que los principios tradicionales de subordinación, control, obediencia y dependencia se eliminen y den paso a unas estructuras flexibles, donde las tareas sean enriquecedoras y estimulantes para las personas que las realizan, y los trabajadores tengan voz y voto en el funcionamiento de la empresa.

De esta forma, se garantizará que los trabajadores den lo mejor de sí mismos, aportando de manera directa y positiva a que la organización reconfigure su estructura hacia un modelo más adaptado y renovado que le permita conseguir el éxito en el nuevo contexto empresarial y una posición ventajosa respecto a sus competidores en el mercado.

## 7. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RRHH DE DAVE ULRICH. NUEVOS ENFOQUES DE LA FRRHH

### *7.1 La aportación de la FRRHH. Pasado, presente y futuro.*

En los primeros epígrafes definíamos la Función clásica de los Recursos Humanos y las áreas que abarcaba, cada una de ellas incluyendo determinadas actividades y prácticas de Recursos Humanos. También identificábamos la necesidad de una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, alineada con los objetivos estratégicos de la organización, implicando la gestión de Recursos Humanos en la toma de decisiones y en el establecimiento de los objetivos generales de la empresa.

Tras haber identificado los principales cambios que suceden en el entorno empresarial actual y analizar las nuevas tendencias dentro de las organizaciones que afectan la gestión de personas, veremos ahora la importancia que, tanto la competitividad como la creación de valor tienen para las organizaciones actuales y cómo estos dos aspectos requieren de cambios en las prácticas y políticas de Recursos Humanos para poder alcanzar el éxito de la organización en el mercado.

#### **7.1.1 Competitividad y creación de valor**

Dado el actual mercado global y el entorno cambiante en el que actúan las empresas, la competitividad y la creación de valor se han convertido en el motor de la actividad empresarial. Las formas tradicionales de competencia se quedan obsoletas, requiriéndose ahora que las organizaciones creen y desarrollen nuevas capacidades competitivas que las permitan posicionarse por encima de sus competidores.

La adopción de **nuevos modelos competitivos** es imprescindible para que una empresa logre enfrentarse con éxito a los desafíos que día a día surgen en el mercado como consecuencia de los cambios que se producen en el entorno empresarial, mencionados en los apartados anteriores.

Estos cambios suponen la aparición de un **nuevo entorno competitivo** que obliga a las compañías a adquirir nuevas capacidades que les permitan

centrarse en ofrecer un mejor servicio a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y aportándoles un valor diferencial frente a sus competidores.

Ante esta nueva modificación en el contexto empresarial, es imprescindible la contribución de la FRRHH a la evolución de la organización, así como el valor que la gestión de RRHH aporte en la misma.

Los responsables de RRHH deben ser el punto de partida hacia la consecución de las capacidades organizativas requeridas en el futuro, lo que implica un cambio de dirección en las políticas y prácticas de RRHH adaptadas, como todo lo demás, a los cambios que van sucediendo en el entorno y a la nueva situación en la que se encuentra la empresa actual.

La capacidad competitiva de una empresa se mide por el grado de satisfacción que reciban sus clientes. Es por esto que, dados los cambios del entorno, es esencial que las organizaciones centren toda su atención en sus clientes, otorgándoles prioridad absoluta y estableciendo su satisfacción como base de sus actuaciones.

¿Cómo conseguirlo? Siguiendo el ritmo de evolución del mercado y las innovaciones, adaptándose a las nuevas necesidades emergentes que surgen día a día y deben ser atendidas, así como considerando y dando respuesta a los nuevos requerimientos de los consumidores forjando vínculos estrechos y estables con proveedores y vendedores.

En otras palabras, **la organización debe dirigir sus actuaciones hacia la creación de valor para sus clientes**, y es en este punto donde la FRRHH tiene mayor relevancia. Es necesaria una reorientación de las prácticas de RRHH dirigida hacia proveedores y clientes más que, como tradicionalmente ocurría, hacia las actividades internas de la empresa. Se trata de conseguir que los RRHH, sus políticas y sus prácticas, se enfoquen hacia la cadena de valor percibida por los clientes ya que, cuanto mayor sea el valor percibido, mayor será su nivel de satisfacción, y las posibilidades de fidelizarlo y retenerlo.

Todas las empresas forman parte de una cadena de valor donde encontramos a proveedores y clientes, interrelacionados entre sí, y es una reorientación hacia esta cadena de valor lo que se necesita para generar la

capacidad competitiva que las organizaciones necesitan para competir al nivel de las empresas rivales y posicionarse en el mercado por encima de ellas con éxito.

Por ello, las prácticas de RRHH que tradicionalmente se establecían dentro de la organización, deben cambiar de dirección y centrar su atención en la cadena de valor. Las nuevas actividades de RRHH deben crearse en función de la nueva orientación de la empresa hacia el cliente, y aplicarse de forma coherente y productiva a proveedores y clientes que se encuentran fuera de las paredes de la compañía.

Esto implica que **las políticas y las prácticas de RRHH se redefinirán** en función de los requerimientos y la opinión del cliente, creando un valor diferencial frente a los competidores, siendo los clientes, en definitiva, los nuevos evaluadores del valor generado por la empresa.

Además de esto, existen otros desafíos en cuanto a alcanzar la capacidad competitiva necesaria para las organizaciones, como son la globalización, lograr un crecimiento rentable de la empresa y la gestión del capital intelectual, entre otros.

Sin embargo, en la nueva realidad competitiva donde se mueven empresas, **la creación de valor y la reorientación de sus actividades hacia el cliente** es el aspecto más importante a tener en cuenta y es por ello que los responsables de RRHH deben establecer nuevos modelos organizativos para lograr que las compañías consigan el éxito en el mercado en el que operan, jugando un papel más que esencial.

### **7.1.2 ¿Qué se espera de la FRRHH en el nuevo contexto empresarial?**

El concepto clásico de los RRHH está obsoleto y muchos se cuestionan si son necesarios para la organización. La respuesta a esta pregunta es un rotundo sí. Igual que todos los aspectos comentados en los epígrafes anteriores, las nuevas tendencias que surgen y las implicaciones y cambios que conllevan, **la FRRHH debe reinventarse dentro del nuevo contexto empresarial del siglo XXI**, apostando por su importancia en cuanto a

aportación y creación de valor a la organización se refiere, y a su papel estratégico en el éxito de las nuevas organizaciones.

**Los profesionales de RRHH tienen nuevas tareas** que se relacionan con la creación de nuevas capacidades organizativas dentro de la organización orientadas al cliente para dotar a la empresa de la capacidad competitiva que necesita para actuar al mismo nivel que sus competidores en el mercado donde compete. Los responsables de RRHH deben:

- Contribuir al crecimiento rentable de la organización mediante una revisión de las herramientas de RRHH. Es necesario una reinención en materia de comunicación, prácticas habituales y cultura, para conseguir aportar valor a la organización.
- Analizar las capacidades clave de la organización: integrar las capacidades individuales de los miembros que conforman la organización y averiguar qué capacidades se necesitarán en el futuro. Las prácticas de RRHH deben crear nuevas capacidades o desarrollar y adaptar las existentes con el fin de permitir que la organización alcance la capacidad competitiva requerida por el mercado, siempre en línea con la estrategia global de la empresa.
- Definir un nuevo modelo de organización preparado para el cambio, que se adapte al ritmo exigido que marca el entorno y pueda responder con agilidad y determinación a las fluctuaciones.
- Redefinir el contenido de los puestos de trabajo ya existentes integrando la tecnología en el ámbito laboral, haciendo de ella una herramienta útil y productiva, creando a su vez nuevos puestos de trabajo consecuencia de este desarrollo tecnológico.
- Atraer capital intelectual a la empresa mediante políticas y prácticas de aprendizaje rápido que motiven la emergencia de nuevas ideas y den como resultado un mayor grado de innovación dentro de la organización, consiguiendo que el capital intelectual esté actualizado y preparado para los cambios y siempre disponible para cumplir con los requerimientos de la compañía.

- Transformar la identidad, la imagen e incluso los valores de la organización, y asegurar la adopción de los mismos por todos los trabajadores.
- Establecer modelos ágiles, flexibles y efectivos para lograr competir a nivel global, desarrollando capacidades globales que permitan doten a la organización de una nueva visión global, nuevas formas de pensar, y capacidad de compromiso y desenvoltura en diferentes marcos legales y culturas, aprovechando al máximo los recursos.

Todas estas y muchas otras tareas propias de RRHH nos hacen llegar a una conclusión: **los RRHH son imprescindibles en la organización**, quizás hoy más que nunca, y los responsables de RRHH son profesionales capaces de crear valor y garantizar resultados en función de los requerimientos de la organización, aportando valor estratégico.

El talento y las capacidades competitivas de los empleados que forman la organización son esenciales dentro del marco empresarial actual para satisfacer a los clientes y conseguir el éxito de la empresa en el mercado y la principal tarea de la FRRHH es entender, incentivar y crear capacidades que logren que tanto una compañía y unos líderes exitosos. No obstante, como sucedía con otros aspectos organizativos que ya hemos comentado anteriormente, **los RRHH están cambiando**.

Las normas de RRHH deben modificarse y, a pesar de haber sido infravalorados en el marco interno de la organización en el pasado, los RRHH tienen un futuro prometedor dentro de las nuevas organizaciones. La gestión de personas tiene que seguir la línea de actuación de la empresa, pero existe un factor que debe considerarse: la dimensión social. **Los principales activos estratégicos de las compañías son las personas** y deben llevarse a cabo programas que contribuyan a incrementar el bienestar de los empleados.

Las organizaciones deben responsabilizarse de fomentar la empleabilidad de todos los trabajadores, especialmente de aquellos cuyos perfiles profesionales se encuentran excesivamente ofertados en el nuevo mercado de trabajo. A través de las prácticas de RRHH en materia de programas de formación, motivación, desarrollo de carreras y descripción de



puestos de trabajo, pueden ayudar al desarrollo de determinadas cualidades como son la autocrítica, tanto positiva como negativa, la capacidad de adaptación al cambio, o la mejora de sus habilidades creativas y de comunicación.

Todo esto contribuirá a que la empresa aporte también valor a sus empleados, de la misma manera que los recursos humanos aportan valor a la organización donde trabajan.

Para que exista una nueva FRRHH, se requiere de nuevos profesionales de RRHH capaces de implantar tareas, políticas y nuevas prácticas que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la empresa, creando valor y obteniendo resultados. Estos profesionales **necesitan nuevas competencias** que les permitan adaptarse al contexto actual, entre otras:

- Entender la estrategia global y los negocios en los que se involucra la organización.
- Contribuir a la creación de competencias organizativas que sitúen a la empresa en una posición competitiva superior a la de sus competidores.
- Crear un clima laboral de confianza, compromiso y participación, fomentando las relaciones entre los miembros de la empresa.
- Llevar a cabo nuevas prácticas de RRHH, utilizando nuevas herramientas y atendiendo a las necesidades de innovación del entorno empresarial, contribuyendo a los cambios que la organización necesita hacer, siempre en línea con los objetivos generales de la compañía.
- Introducir la tecnología y saber sacar partido al desarrollo tecnológico, característico del nuevo mercado de trabajo.

Los RRHH son los responsables de establecer la manera en la que se trabaja mediante los sistemas y procesos organizativos sobre los que tiene competencias y por ello, deben buscar con sus prácticas y políticas aumentar la competitividad de la empresa, tratando de incrementar sus aportaciones a la organización y, en definitiva, actuando como lo que son, profesionales que enriquecen la FRRHH y crean valor para la compañía.

## **7.2 Nuevo modelo de gestión. Los 4 roles de Dave Ulrich**

El resultado del nuevo trabajo y enfoque de la FRRHH será la aparición de los cuatro roles propuestos por el gran gurú de los RRHH, Dave Ulrich, quién defiende que el actual contexto empresarial requiere que los profesionales de Recursos Humanos adopten nuevos roles o tareas que aporten valor a la organización.

### **7.2.1 Socio estratégico**

Ser socio estratégico de la organización supone que los profesionales de RRHH *se encarguen de convertir la estrategia en acción*<sup>11</sup>. Esto es, ayudar a conseguir los logros empresariales, consiguiendo llevar a cabo una determinada estrategia de negocio, reevaluando estrategias globales en relación a los productos y servicios ofrecidos y en materia de clientes, aportando los medios adecuados para dar soporte a la estrategia.

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

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

Para responder ante el rol de socio estratégico de la organización, la FRRHH debe superar una serie de desafíos.

- En primer lugar, **lograr que la estrategia planteada se lleve a cabo**, haciendo posible su impacto práctico en el funcionamiento de la organización, incluyendo cuestiones organizativas dentro del proceso de

---

<sup>11</sup> Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados, p. 101, Granica, Barcelona.

planificación y por supuesto materializando esa estrategia y los objetivos empresariales en prácticas de RRHH que contribuyan a su consecución.

- En segundo lugar, los profesionales de RRHH deben **medir el desempeño de la propia FRRHH** de acuerdo a una tarjeta de puntuación equilibrada identificando las necesidades de los empleados y midiendo el desempeño en función del valor agregado a los diferentes grupos de interés de la empresa. Se trata de conseguir que la empresa tenga los mejores empleados, porque éstos consideren que la organización es la mejor opción como empleador y de crear valor, centrándose en los clientes.

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

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

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

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

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

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

- En quinto y último lugar, una tarea importante ya comentada con anterioridad de los RRHH es la de **crear capacidades organizativas** que permitan a la organización llegar a su meta. En función de la estrategia elegida como línea de actuación general que se ha de seguir, las capacidades organizativas son el paso intermedio hacia la puesta en marcha de esa estrategia.

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

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

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

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

### **7.2.2 Líder de personas**

En el actual contexto empresarial del siglo XXI, muchas organizaciones actúan alejadas de la realidad del entorno en el que se mueven e ignoran las necesidades de sus empleados, lo que produce que estén desmotivados e insatisfechos. **La vida laboral también ha cambiado**, y no podemos olvidarnos de que, ante todo, las empresas son personas.

El aumento de las exigencias en el mercado se traduce en un aumento de las exigencias hacia los trabajadores, que disponen de menos recursos y menos tiempo para dar una respuesta a un mayor ritmo de trabajo.

Si a esta nueva situación se suma también la falta de estabilidad laboral característica de muchas de las economías más desarrolladas y la imposibilidad de los trabajadores de promocionar, se genera un ambiente desmotivador que resulta en una falta de confianza y compromiso por parte de los empleados hacia los objetivos de la organización. Si los trabajadores están desmotivados, su trabajo se regirá por la ley del mínimo esfuerzo, lo que acabará creando un penoso clima laboral.

En la actual era del conocimiento, como ya hemos comentado anteriormente, la gestión del talento es esencial para cualquier organización, independientemente del tamaño de la empresa o del mercado en el que se compita: se trata de que las organizaciones aprendan a gestionar mentes, además de cuerpos que se mueven para realizar determinadas tareas y por ello, se deben tener en cuenta las ideas, la iniciativa, la pasión y la entrega de los trabajadores.

Es mucho lo que los empleados pueden o quieren aportar, y las empresas deben tener en cuenta sus contribuciones, alentándolas y valorándolas, motivando a la fuerza de trabajo para conseguir un mayor nivel de compromiso, confianza, lealtad, reconocimiento y satisfacción por parte de sus empleados. En otras palabras, **valorar el capital humano se ha convertido hoy en un factor crucial para el éxito empresarial.**

En este aspecto, el rol de RRHH es el de representante de los trabajadores, lo que implica que los profesionales de RRHH deben incentivar la

contribución de los empleados en materia de esfuerzo, dedicación, innovación e ideas, lo que supondrá un beneficio para la organización.

Atender la dimensión social de los RRHH es clave para la empresa, ya que no solo los empleados trabajan para la compañía, sino que la propia compañía debe trabajar también para sus trabajadores. Forjar, mantener y cuidar esta relación entre empresa y capital humano es tarea de los profesionales de RRHH si quieren convertirse en adalides de los empleados, logrando mejoras en diferentes aspectos.

Dado los cambios que diariamente suceden en el entorno empresarial, se requieren nuevas características a los trabajadores, siendo la organización quién debe responsabilizarse de los efectos que las nuevas exigencias tendrán en su fuerza de trabajo. El desequilibrio que se genera entre las exigencias hacia los empleados y recursos de los que disponen para satisfacerlas crea en los trabajadores una sensación de depresión e ineficiencia por no ser capaces de estar a la altura de los nuevos requerimientos.

El rol de los profesionales de RRHH como adalides de los empleados se basa precisamente en saber manejar estos efectos negativos que se producen entre los empleados consecuencia de la nueva situación laboral en la que las exigencias del mercado superan los recursos disponibles para llevarlas a cabo. La solución no es otra que tratar de **mantener siempre elevado el nivel de aspiraciones de los trabajadores** de la organización que contribuya a mantener y mejorar su motivación ante las nuevas exigencias.

Otro de los aspectos importantes, es **reducir las exigencias que el capital humano percibe** fijando prioridades y eliminando tareas que no aportan valor o restan tiempo de dedicación a los trabajadores a otras tareas que son más relevantes. Exigencias concretas enfocadas a diferentes dimensiones como la innovación, el trabajo en equipo o los clientes son aquellas a las que se debe conceder prioridad.

Además, teniendo en cuenta la reciente automatización que se está produciendo debido al auge del desarrollo tecnológico, es importante el **rediseño de procesos o puestos de trabajo** para eliminar las actividades

innecesarias o para simplificar aquellas tareas con mayor nivel de complejidad, incrementando la aportación de los empleados.

En último lugar, los profesionales de RRHH deben encargarse de **incrementar los recursos disponibles** si quieren que los empleados hagan frente a las exigencias que siguen surgiendo y que implican nuevos reclamos por parte de los trabajadores, más aún en un mercado tan competitivo como el actual.

Entre otras acciones, la FRRHH debe ceder parte de su poder y, por tanto, disminuir el control que tiene sobre los trabajadores, permitiendo que éstos vean su trabajo motivador a la par que desafiante, un lugar donde pueden y deben enfrentarse a retos cada día, fomentando su colaboración y su capacidad de trabajo en equipo, compartiendo también sus esfuerzos y logros con el resto de la organización, facilitando un aumento en su nivel de desempeño en el trabajo individual, facilitando la resolución de problemas.

**Este nuevo contexto laboral será el resultado tangible de un buen liderazgo**, que comparte su visión de futuro e involucra a todos los empleados de la organización en la consecución de los objetivos empresariales, lo que les convierte en parte activa, importante y por ello, valorada, de la compañía.

Es tarea de los profesionales de RRHH **establecer una cultura de trabajo** donde se incentive la comodidad y la alegría de los trabajadores a la vez que se permite y se fomenta la celebración de éxitos, haciendo a la fuerza de trabajo partícipes de los mismos, y también de las ganancias obtenidas, lo que incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores para con la organización.

Es necesario premiar el esfuerzo de los empleados y el éxito obtenido por la empresa ya que todo ello es resultado del trabajo global, lo que asegura una mejor respuesta a las exigencias futuras que están por venir.

**La disminución de niveles jerárquicos** tan característica de las nuevas compañías del siglo XXI, la comunicación directa y bidireccional y más frecuente, facilitan la comprensión de su trabajo y muestra a los trabajadores la importancia de la contribución de su trabajo al objetivo final de la empresa.

Cuanto más informados estén los trabajadores, más entenderán la relevancia de hacer bien su trabajo motivados y comprometidos con la empresa, aumentando su esfuerzo y su aportación, convirtiéndose en un recurso vital para la compañía.

En el nuevo contexto empresarial, el ritmo de trabajo es muy acelerado y se necesitan respuestas rápidas y acertadas. La FRRHH debe **involucrar a los trabajadores en las decisiones que les afectan**, facilitando su comprensión de las nuevas tecnologías como recurso más que como una nueva exigencia a la que deben enfrentarse, que les permitirá simplificar el trabajo, modificando la manera de trabajar tradicional. Lo que se pretende es **sacar provecho a las nuevas herramientas tecnológicas** para compartir mejor la información con los empleados y simplificar la comunicación y ahorrar tiempo.

**Las nuevas exigencias del entorno actual requieren nuevas capacidades** y por ello, las empresas deben crear programas de aprendizaje y capacidades para sus empleados, favoreciendo y garantizando que harán bien su trabajo.

Es por todo esto que los profesionales de RRHH deben aprovechar la información que reciben para tratar de convertir lo que supone un problema en un recurso para sus trabajadores, haciéndoles partícipes con nuevas políticas y prácticas de RRHH del proceso de reestructuración de plantillas, involucrando a las familias y, en definitiva, creando nuevas capacidades que aporten valor a la organización.

### **7.2.3 Agente de cambio**

Debido al entorno cambiante en el actualmente se mueven las empresas, las exigencias del mercado a nivel de innovación, los cambios tan abruptos y repentinos difíciles de predecir, creando un futuro incierto para las organizaciones, éstas deben ser capaces, no solo de seguir el ritmo acelerado del entorno, sino de **responder a los cambios**.

Las empresas más competitivas han desarrollado las capacidades necesarias para adaptarse al nuevo ritmo, y han aprendido a anticiparse y a



estar preparados para dar una respuesta ágil ante cualquier imprevisto que surja en el entorno empresarial.

Podemos encontrarnos con **tres tipos de respuestas: iniciativas, procesos o adaptaciones culturales**, las cuales conllevan siempre un beneficio para la organización, ya sea aportando nuevas ideas, nuevos enfoques o nuevas formas de entender el trabajo, o bien mejorando las infraestructuras o modificando la manera de pensar de los miembros que forman parte de la compañía.

Al igual que ocurría en el rol de adalides de los empleados, cuando los profesionales de RRHH actúan como agentes de cambio generan nuevas capacidades organizativas, esta vez para dotar a la compañía de la capacidad necesaria para afrontar los tres tipos de respuesta que las empresas deben dar ante los cambios del entorno.

El cambio no es una cuestión meramente de planteamiento, sino de saber ponerlo en práctica de acuerdo a los requerimientos específicos del mercado en un determinado contexto y tiempo, atendiendo a las condiciones actuales de la organización. Si los profesionales de RRHH actúan como agentes de cambio pueden suponer una aportación realmente importante para el éxito de la firma, incorporando nuevos valores e identificando los procesos críticos que aportan valor estratégico y diferenciador para la empresa.

En este sentido, la FRRHH juega un papel esencial **comprometiendo a toda la fuerza de trabajo con los cambios** que quiere implantar la organización. Es necesario, en primer lugar, prever e identificar las futuras necesidades que surgirán en la empresa, y concretar una serie de acciones e iniciativas que aporten valor a la compañía, ayudándola a evolucionar en la línea planificada. En segundo lugar, se hace imprescindible una transformación en la actitud de todos los miembros que conforman la organización, para lograr cambiar el resultado final.

Los cambios son muy difíciles de consolidarse y especialmente de mantenerse en el tiempo, por ello, una cosa es ser conscientes de la necesidad de cambio de la compañía y otra muy distinta es ser capaces de llevarlo a cabo.

Deben tener una visión a largo plazo, estar en consonancia con la estrategia global de la organización y no ser excesivamente utópicos. Es decir, **se deben crear expectativas de mejora alrededor del cambio**, manteniéndose dentro de unos límites realistas y de la capacidad de la organización.

Para llevarlos a cabo, los profesionales de RRHH necesitan implantar un liderazgo potente, estable y creíble que conduzca el cambio y ayude a conseguirlo. Deben reconocerse los puntos fuertes y débiles de la organización y de la propia función de RRHH, siendo conscientes de lo que pueden aportar al cambio deseado por la empresa, ayudando a crear modelos de cambio y planes que logren superar los obstáculos que dificultan su puesta en marcha.

En definitiva, los profesionales de RRHH son los responsables de crear la capacidad de cambio que la organización necesita, identificando factores de éxito, midiendo el nivel de control que ejercen sobre ellos, determinando actividades de mejora para dichos factores y llevando a cabo un seguimiento de los mismos.

La FRRHH actuará como agente de cambio si es capaz de **crear y poner en práctica un verdadero proceso de cambio**. Un gran desafío para los profesionales de RRHH es el cambio de cultura, tan importante hoy en día. Son muy pocas las empresas que han conseguido llevar a cabo una verdadera transformación en la cultura organizativa, siendo más común la de crear una nueva cultura.

**La cultura organizativa es considerada en la actualidad una gran ventaja competitiva**, inimitable por los competidores, convirtiéndose en uno de los puntos clave a tratar cuando los altos cargos de las compañías determinan la misión de la organización.

Dentro de las responsabilidades de los profesionales de RRHH en relación con el cambio cultural, están:

- el determinar el concepto de cambio cultural, muy poco arraigado dentro de las organizaciones;

- el explicar la importancia de dicho cambio y qué beneficios puede reportar al conjunto de la compañía y cómo puede contribuir al éxito empresarial de la organización en el actual contexto competitivo;
- tener la capacidad de detectar los fallos de la cultura organizativa actual
- el ser capaces también de establecer nuevas expectativas culturales, hacia dónde quiere transformarse la empresa.

Todas estas tareas implican determinar el camino para conseguir el cambio cultural que la empresa desea o necesita y a su vez, establecer distintas maneras de conseguirlo, a través de iniciativas, nuevos planteamientos y nuevas prácticas que generen un cambio de actitud y un mayor compromiso común para con los propósitos de cambio de la organización.

Se trata, en definitiva, de llevar a cabo aquellas propuestas para abordar el cambio cultural de la compañía, teniendo siempre presentes los factores críticos para el cambio.

Los profesionales de RRHH deben crear una herramientas útiles que propicien los cambios requeridos por la empresa, a la vez que deben facilitar que se pongan en práctica, ayudando con su contribución a dotar a la organización de las capacidades que requiere diseñando o rediseñando procesos, tareas o prácticas que pueden suponer un freno en el desarrollo del cambio y, por supuesto, imponiendo una cultura de cambio en la propia FRRHH siendo ejemplo para el resto de managers de la empresa, formando parte en primera persona del cambio, siendo fuente de creación de valor para el conjunto de la organización.

#### **7.2.4 Experto en administración**

**La FRRHH tiene un rol fundamental en el resultado final de la organización**, y deben redefinirse sus tareas y prácticas para crear valor dentro de la empresa y contribuir así a cada unidad de negocio y al cliente, proporcionando un mejor servicio reorientando sus actividades hacia nuevos objetivos.

No solo es necesaria, como ya hemos mencionado anteriormente, la reingeniería de procesos, sino que también se precisa la **reingeniería de los servicios ofrecidos por los RRHH** para lograr una mayor eficiencia en la realización del trabajo: disminuyendo la burocracia, eliminando tareas innecesarias e incluso duplicadas, se conseguirá una mayor eficiencia del servicio y la calidad de la FRRHH, propiciando así la creación de empresas más flexibles.

En relación con este aspecto, es importante también **incrementar el uso de las nuevas tecnologías** para crear servicios online de RRHH que faciliten la obtención de información y una mejor comunicación, tratando de estrechar las relaciones entre los empleados y la compañía.

Para ser considerados expertos en administración, se requiere que se lleve a cabo una reingeniería o reestructuración de los procesos de RRHH a dos niveles:

- **Diseñando o transformando procesos empresariales**, involucrando a los profesionales de RRHH para que aporten cuestiones humanas.
- Como expertos en administración, no solo deben aportar a la transformación de los procesos organizativos a nivel general, sino que también deben contribuir con sus conocimientos a **rediseñar procesos de RRHH** de acuerdo a las necesidades de la organización, ganando credibilidad como función dentro de la compañía y posibilitando su futura participación en nuevas iniciativas y cuestiones empresariales donde hasta ahora, no se había tenido mucho en cuenta la labor de la FRRHH.

Como expertos en administración, los profesionales de RRHH deben dedicar sus esfuerzos a la **mejora de procesos** cuyo objetivo principal es la eliminación de ineficiencias en las actividades de RRHH, simplificando tareas más complejas con ayuda de las nuevas tecnologías y creando e implementando nuevos procesos más efectivos.

En definitiva, se trata de modernizar los procesos de la organización, identificando cuáles son aquellos que realmente aportan valor y cuáles son innecesarios o ineficientes, aportando alternativas para conseguir ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, esta primera fase nunca será suficiente sino

se redefine también la creación de valor de la FRRHH, modificando la forma de trabajar y la manera en la que la FRRHH contribuye a la organización y aporta valor, para conseguir crear estructuras más flexibles, eficientes y productivas.

El trabajo de RRHH es clave para la obtención de buenos resultados y la consecución de la estrategia empresarial, y, como expertos en administración los profesionales de este departamento deben plantearse nuevos métodos de trabajo dentro de diferentes marcos conceptuales.

Por ejemplo, los profesionales deben redefinir la base de su trabajo, orientándola hacia los servicios de calidad y hacia el cliente, rompiendo con la idea tradicional de que la autoridad y la organización del trabajo dependen de los altos cargos ajenos al departamento, lo que generaba desconfianza en los trabajadores hacia la FRRHH.

Además, siendo expertos administrativos, los profesionales de RRHH deben saber cómo crear valor en función de la percepción que los usuarios o clientes tienen de la organización. Cuando el objetivo principal de los RRHH es crear valor, se implementan una serie de mecanismos para aportar servicios eficientes y de calidad relacionados con la FRRHH, como los agentes de servicios externos, los centros de servicios, los centros de expertos o las soluciones integradas.

Todos ellos aumentan la eficiencia organizativa, estandarizando las tareas más rutinarias de RRHH, facilitando las transacciones conjuntas relacionadas con el trabajo de RRHH y repercutiendo positivamente en los empleados. De esta forma, **el conjunto de expertos o técnicos de RRHH incrementan la flexibilidad y el dinamismo de la organización**, redefiniendo las actividades de RRHH y adaptando sus prácticas a la línea estratégica de manera técnica. Los profesionales de RRHH dentro de este nuevo rol se configuran como un recurso para responder a las necesidades del cliente, y también de la plantilla de la empresa.

El proceso de creación de valor es horizontal y requiere que todas las partes se impliquen al mismo nivel. **El objetivo principal es agregar valor al cliente** a través de una organización basada en el servicio compartido, donde se identifican las necesidades de los clientes y se establecen vínculos muy

estrechos con ellos, estableciéndose mecanismos de entrega a través de nuevos canales que aseguren un buen resultado.

Todo esto será factible si se comparten los objetivos a nivel corporativo, y por supuesto dentro de la propia FRRHH, donde cada profesional debe situarse en el rol correspondiente, incentivando el trabajo en equipo para conseguir responder de manera rápida a las nuevas iniciativas y por tanto, lograr un trabajo más eficiente.

### **7.3 La figura del HRBP**

En los apartados anteriores hemos analizado los 4 roles propuestos por Dave Ulrich dentro de su nuevo modelo de gestión de RRHH más evolucionado, lo que implica tener en cuenta por la nueva función de RRHH una triple dimensión: negocio, procesos y personas. Esta necesidad de innovar que actualmente tienen los RRHH, de simplificar el funcionamiento de las organizaciones y de implantar, en definitiva, nuevas formas de trabajar, ha propiciado la aparición de la figura del HRBP.

#### **7.3.1 Definición y funciones**

La relación tan estrecha entre la empresa y el exterior, más concretamente entre la empresa y sus clientes que actualmente caracteriza el contexto empresarial del siglo XXI, permite a las organizaciones abrirse hacia nuevas alternativas innovadoras que mejoren su nivel de competitividad, factor clave para su permanencia en el mercado.

- El entorno cambiante que condiciona la actuación de las compañías ha revelado la realidad a la que las organizaciones de hoy en día deben enfrentarse si quieren sobrevivir en el mercado.
- La gestión del cambio, como hemos visto en los anteriores apartados, es una tarea difícil pero imprescindible de llevar a cabo si se quiere conseguir el éxito de los objetivos empresariales, y supone una mayor implicación en el negocio de los RRHH.

Es por esto que **surge, como respuesta de los requerimientos del actual contexto empresarial, la figura del Human Resources Business Partner**, vinculada al departamento de RRHH y necesaria para la organización.

El HRBP, tal y como lo define Dave Ulrich, *es un profesional con elevado conocimiento del negocio, de las estrategias y los objetivos y, al mismo tiempo, de las políticas, procedimientos y metodologías de Recursos Humanos de la Organización*<sup>12</sup>.

Atendiendo a esta definición, nos encontramos con un profesional capaz de alinear y complementar el funcionamiento del área de RRHH con las actuaciones de la organización, implicando al resto de unidades de negocio de la empresa en las estrategias y objetivos empresariales.

Es una persona con visión tanto a nivel de negocio como a nivel de RRHH, capaz de liderar y gestionar el cambio que la organización necesita, y que actúa, en definitiva, como socio estratégico y de operaciones del área de Dirección, contribuyendo así a la descentralización del departamento de RRHH. Todas las funciones de esta nueva figura suponen una integración cada vez mayor de los RRHH en el área del management.

Podría decirse que la figura del Human Resources Business Partner surge del nuevo rol de la FRRHH como agente de cambio mencionado en el epígrafe anterior, la cual está cada vez más de moda en el mundo empresarial y va emergiendo a gran velocidad e implantándose dentro de las organizaciones actuales.

Dentro de las cualidades requeridas, el HRBP debe ser, además de **socio estratégico de la organización, consultor interno**; alguien capaz de responder y dar soluciones a problemáticas que pueden surgir tanto en las unidades de negocio de la empresa como en el mismo departamento de recursos humanos. Un profesional cuya relación con la plantilla que conforma la compañía sea muy estrecha, a la vez que tenga la **capacidad necesaria de negociación y liderazgo**, y por supuesto, encargado de la gestión de personas.

---

<sup>12</sup> Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados, Cap. 3, Granica, Barcelona.

El HRBP debe ser también:

- Una persona responsable, con iniciativa, de confianza, que oriente su actuación hacia la obtención de resultados a la vez que gestiona el cambio dentro de la empresa y se encarga de reclutar y retener el talento;
- Alguien que actúe como puente entre los colaboradores externos de la organización, Recursos Humanos y la Dirección y que participe activamente en la toma de decisiones dentro de las unidades de negocio;
- Que gestione la diversidad y los intereses de los trabajadores, liderando proyectos innovadores y generando impacto con sus actuaciones tanto dentro como fuera de la organización,
- Y que establezca vínculos estables con los clientes y fortalezca e incentive la aportación de valor a la empresa por parte de su capital humano como principal recurso estratégico.

El objetivo principal del Human Resources Business Partner no es otro, por tanto, que **contribuir de manera eficiente a la consecución de los objetivos de la compañía y por supuesto del departamento de Recursos Humanos**, ayudando en la gestión de personas para conseguir incrementar la productividad que irremediamente se traduce en una mejora de la capacidad competitiva de la organización.

Lo que pretendía Dave Ulrich cuando introdujo este concepto dentro de su modelo de gestión de personas era demostrar que, efectivamente, era necesario y posible la aparición de un profesional con conocimientos suficientes dentro del área de RRHH y del área de Dirección, que fuera capaz de alinear la estrategia global de la organización con el funcionamiento de los Recursos Humanos y el desarrollo de las diferentes unidades de negocio de la compañía.

### **7.3.2 Retos que conlleva la incorporación de esta figura para las empresas**

El Human Resources Business Partner es una figura que engloba todo lo que se pretende conseguir dentro de las organizaciones actuales del siglo XXI.



Resumiendo, podríamos decir que esta nueva figura tiene que cumplir una serie de capacidades o aptitudes tanto **a nivel estratégico, como a nivel operativo y a nivel de desarrollo de personas** para ser considerado como un profesional indispensable dentro de la organización.

Sin embargo, existen una serie de retos a los que se enfrentan las organizaciones que deciden incorporar la figura del HRBP a su capital humano:

- Alinear a las personas con la estrategia global de la organización. La empresa tiene que lograr el compromiso con la estrategia general y los objetivos empresariales no solo de su capital humano trabajador, sino de sus clientes y otros agentes relacionados con la actividad empresarial que influyen en la consecución y éxito de los objetivos.
- Facilitar a la FRRHH la introducción de nuevos modelos de trabajo, incrementando la capacidad y el aprendizaje de la organización, fomentando a su vez la inteligencia colectiva, y ayudando en la gestión del cambio, implicando al área de RRHH en el negocio.
- Incorporar la figura del HRBP supone un reto en sí para el propio departamento de RRHH, ya que tiene que amoldarse y estar dispuesto a afrontar los cambios y ajustes necesarios que este profesional requiere, a la vez que supone una garantía del éxito del proceso de cambio implementado dentro de la organización.
- Conseguir que la comunicación y la información entre el área de RRHH y las distintas unidades de negocio de la organización sea clara, concisa y directa. Que el mensaje que se quiere transmitir sea entendido e interpretado de la manera correcta por cada departamento, y el procedimiento establecido sea apto y comprendido por cada unidad de negocio, evitando interpretaciones confusas que lleven a error.
- Considerar la importancia de los resultados favorables y los beneficios que la exitosa actuación de este profesional puede implicar para la organización, en el contexto global donde se mueve, y la magnitud que tendrían también los errores, prácticas u objetivos no conseguidos dentro del mercado donde actúa la empresa.
- Actuar como un HRBP. El propio desarrollo de este nuevo rol, las funciones que debe llevar a cabo, el conocimiento exigido y las

competencias requeridas plantean un reto enorme para aquél profesional que quiera ocupar ese puesto, ya que no hay muchos referentes que sirvan de ejemplo o guía sobre cómo desarrollar la función de HRBP.

En definitiva, existen muchos retos a los que las organizaciones deben enfrentarse si quieren incorporar esta nueva figura a su plantilla, pero ¿cuál es el más relevante de todos?

Una vez más, el futuro incierto que caracteriza el entorno empresarial del siglo XXI. Más allá de los retos comentados anteriormente, el principal problema surge cuando nos preguntamos cuál es el siguiente paso, de qué manera va a evolucionar la nueva y emergente figura del Human Resources Business Partner y cómo tendrá que reaccionar la empresa ante el nuevo cambio.

Muchas empresas ya han introducido este nuevo rol en sus organigramas, siendo conscientes de las aportaciones y los beneficios que pueden conseguirse con la implicación de la FRRHH en la estrategia del negocio y en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, mientras que otras todavía se plantean la posibilidad de hacerlo. Esto es debido a que, en parte, se tiene tendencia a seguir las modas y muchas veces, los resultados son nefastos.

La incorporación de esta nueva figura **no es imprescindible** en absoluto, pero sí muy necesaria y beneficiosa si se plantea de la manera adecuada su rol dentro de la organización para conseguir el éxito de los objetivos empresariales.

Sin embargo, el futuro del HR Business Partner es, como imaginábamos, incierto.

## 8. EL FUTURO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN NÚMEROS

Para concluir con este último epígrafe, y tras la difusión de una encuesta titulada “El futuro de los RRHH” (disponible en el Anexo I) entre los estudiantes y profesores de la Universidad de Valladolid, así como otros profesionales cuyo trabajo pertenece a este ámbito en las empresas donde trabajan, vamos a analizar los resultados obtenidos (Anexo II) para poder sacar algunas conclusiones interesantes acerca del futuro de los RRHH.

La primera parte de la encuesta está compuesta por preguntas relacionadas con las áreas que abarca la FRRHH y la importancia de éstos dentro de las organizaciones, así como la posible necesidad de una Dirección Estratégica de los RRHH.

- Basándonos en los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados (79,3%) coinciden ciertamente en que **todas las áreas mencionadas** como posibles resultados corresponden al contenido de la FRRHH, aunque existe un porcentaje del 15,5% que se decantan por el área de la Gestión de RRHH.
- En cuanto a la importancia de los RRHH dentro de la organización, existe un 29,3% que consideran que **los RRHH crean valor**, seguidos muy de cerca con un 24,1% por aquellos encuestados que consideran, al mismo nivel, que **los RRHH son fuente de ventaja competitiva** y que sólo se encargan de cuestiones laborales. Es destacable también que únicamente un 15,5% de los encuestados consideren los RRHH como recursos estratégicos de la organización.
- Por último, una clara mayoría de los participantes de la encuesta **consideran la necesidad de una Dirección Estratégica de los RRHH**, considerando como principales motivos que los recursos humanos son esenciales para la consecución de objetivos y el éxito empresarial, y que la gestión de personas es un factor diferencial frente a los competidores.

Por tanto, podemos concluir gracias a este primer bloque de respuestas que, aunque la mayoría de los encuestados conocen bien cuál es el contenido de la FRRHH, no todos ellos dan la importancia que se merecen a los RRHH

como recursos estratégicos de la organización, aunque si advierten que crean valor para la empresa.

Además, consideran casi por unanimidad que es necesaria una Dirección Estratégica de los RRHH ya que la gestión de personas y la creación de valor que aportan los RRHH influyen directamente en la capacidad competitiva de las compañías.

La segunda tanda de preguntas corresponde a las nuevas tendencias organizativas que surgen y se implantan en las empresas actuales consecuencia de los cambios que se producen continuamente en el entorno empresarial, generando nuevas capacidades organizativas.

- Existe una clara mayoría de los encuestados que consideran que, de entre todas las organizaciones propuestas como respuesta, **todas ellas** son demandadas por el actual contexto empresarial del siglo XXI, destacando el porcentaje que obtienen por separado las organizaciones globales y las organizaciones permeables.
- El principal motivo, dicen los encuestados, es que las organizaciones deben **estar dispuestas y preparadas para afrontar los constantes cambios del entorno**, desarrollando nuevas capacidades para adaptarse a las nuevas condiciones, teniendo en cuenta la diferencia existente entre las empresas, el mercado competitivo donde actúan y por supuesto, la incertidumbre del futuro.
- Sin embargo, si analizamos la capacidad de influencia que los participantes de la encuesta han dado a cada una de las nuevas tendencias organizativas por separado, nos encontramos con que precisamente son **las tendencias relacionadas con las organizaciones globales y las organizaciones permeables las que menos influencia consideran que tienen en la FRRHH**, mientras que las tendencias que facilitan el aprendizaje y la renovación de las organizaciones, tanto en lo referido a los nuevos perfiles de los empleados como al nuevo mercado de trabajo, son las que más influencia tienen en el papel de la FRRHH dentro de las nuevas compañías.

A la vista de los resultados obtenidos en esta segunda parte, podemos deducir que, a pesar de que la gran mayoría de los encuestados consideran acertadamente que todos los tipos de organización propuestas son requeridas por las nuevas condiciones del entorno empresarial, las tendencias organizativas que a su juicio influyen de manera más significativa en la FRRHH y su nexo con cada uno de los modelos organizativos a los que hacen referencia, hacen que sean las organizaciones que aprenden y las organizaciones que se renuevan las más demandadas por el actual contexto empresarial y no todas en su conjunto.

La tercera y última parte de la encuesta está dedicada a una serie de preguntas relacionadas con el nuevo modelo de gestión propuesto por Dave Ulrich y los 4 roles que el autor propone para que sean adoptados por la FRRHH.

- Así, el 74,1 % de los participantes consideran que **la actual Función de los Recursos Humanos no responde de manera eficaz** a las nuevas exigencias organizativas, lo que conlleva una necesidad de cambio en su rol actual dentro de la organización.
- En concordancia con lo anterior, el 62,1% creen que **la FRRHH debería adoptar los 4 roles propuestos** por Dave Ulrich, destacando a nivel individual el rol de la Función como experto en administración dentro de la organización, con un valor del 15,5%.
- **A nivel individual** y de contenidos dentro de cada uno de los roles identificados, podemos observar lo siguiente:
  - En su papel como Socio Estratégico, los contenidos más destacados para la FRRHH son el de crear capacidades que contribuyan al éxito de los objetivos y convertir la estrategia en acción.
  - Para ser Líder de Personas, la FRRHH debe, según nuestros encuestados, incentivar la contribución de los empleados y reducir las exigencias de los trabajadores, a la vez que se amplían los recursos disponibles, dando mucha importancia a la creación de una cultura de confianza.

- En su rol como Agende del Cambio, la FRRHH necesita involucrar a todos los miembros de la organización con los cambios que se quieren llevar a cabo y dotar a la empresa de las capacidades que necesita para responder ante ellos.
  - Siendo Experto en Administración, los contenidos más importantes para la FRRHH serían el de redefinir las prácticas de RRHH y mejorar los procesos para incrementar la eficiencia del trabajo.
- En cuanto a si los participantes conocen o no la existencia de la figura propuesta por Dave Ulrich, el Human Resources Business Partner, **la respuesta mayoritaria es que no**, siendo conocida solamente por un 20,7%, y, en consecuencia, no siendo capaces los encuestados de darnos una definición precisa de este nuevo profesional.

Para resumir estas últimas deducciones, podríamos decir que, a nivel general, todos los encuestados consideran necesaria la acertada modificación de la actual FRRHH, adoptando los 4 roles propuestos por Dave Ulrich mediante la puesta en práctica de una serie de tareas en cada uno de ellos.

Sin embargo, una cuestión preocupante es el hecho de que únicamente una quinta parte de los participantes conozcan la figura del HRBP y que, de entre ellos, apenas unos pocos sepan darnos una definición medianamente correcta de esta nueva figura, que tanta relevancia está teniendo en las organizaciones actuales y que está emergiendo con fuerza dentro del área de RRHH.

## 9. CONCLUSIONES

Los Recursos Humanos han evolucionado en los últimos años hasta convertirse en fuentes de ventaja competitiva para las organizaciones. Cuando hablamos de recursos humanos, nos referimos a todas aquellas personas que forman parte de una empresa, que crean valor y que contribuyen a la mejora de la capacidad competitiva de la compañía.

La Función de Recursos Humanos gestiona las relaciones que se establecen entre los trabajadores y la organización mediante una serie de actividades que permiten alinear dicha gestión con los objetivos empresariales y estratégicos. Además, dicha Función es la encargada de dotar a la empresa de la capacidad laboral que necesita tanto nivel cuantitativo como cualitativo, y en un tiempo determinado.

Como ocurría con los Recursos Humanos, la Función de Recursos Humanos ha ido evolucionando debido a los cambios tan abruptos que han ido sucediendo en los últimos años, y que han transformado el contexto empresarial en el que hoy en día actúan las empresas.

Como hemos podido observar, todos los cambios del entorno que hemos mencionado en este trabajo: económicos, políticos y legales, tecnológicos, sociales y organizativos, han influido directamente en la aparición de nuevas tendencias organizativas que condicionan la permanencia de las empresas en el mercado, sirviendo como indicador de su capacidad competitiva.

Nos encontramos, por tanto, con que las nuevas condiciones del entorno empresarial del siglo XXI requieren de otro tipo de organizaciones: organizaciones ágiles, permeables, globales, organizaciones que aprendan y se renueven y organizaciones que pivotan su dirección y/o su estrategia.

Estas empresas de hoy en día deben desarrollar su actividad dentro de contexto digital, donde las nuevas tecnologías juegan un papel clave; global, donde las economías son abiertas y diversas, y cada día se incorporan nuevos competidores al mercado; un contexto incierto, donde no es posible prever el futuro y la capacidad de anticipación y de respuesta es crucial para responder a los cambios; dinámico, donde el ritmo de las innovaciones es abrumador y su

gestión muy compleja. Por tanto, aquellas compañías que no consigan seguir el ritmo del mercado y de los cambios del entorno, se verán obligadas a abandonarlo.

Ante esta nueva situación, y como ya habíamos comentado anteriormente, los Recursos Humanos juegan un papel clave en el desarrollo de las nuevas capacidades organizativas que se requieren hoy en día, siendo la gestión del talento un punto a tratar a nivel estratégico. Es por esto que se cuestiona el actual rol de la Función de Recursos Humanos, y cómo éste podría evolucionar en la misma dirección que lo desea hacer la organización, planteándose un nuevo reto a nivel interno acerca de la gestión de los recursos humanos estratégicos.

Estos nuevos modelos organizativos a los que hemos hecho referencia demandan:

- Una gestión de los recursos humanos que cuide y motive a los trabajadores y que los comprometa con el objetivo final de la empresa;
- Que los objetivos del área de Recursos Humanos y los globales estén alineados, considerando a los Recursos Humanos para la definición de la estrategia general;
- Que la Función de Recursos Humanos sea capaz de identificar, plantear y liderar el cambio que la empresa necesita para mejorar su capacidad competitiva;
- Que la Función de Recursos Humanos identifique y replantee prácticas y políticas y servicios para mejorar la comunicación y la información que se transmite a los empleados, haciendo uso de las nuevas tecnologías y contribuyendo al objetivo final de la empresa.

Basándonos en el modelo de gestión de recursos humanos propuesto por Dave Ulrich y en el análisis de los cuatro roles que plantea, la Función actual de los Recursos Humanos debe adoptar cada uno de ellos (socio estratégico, líder de personas, agente del cambio y experto en administración) si quiere contribuir de manera eficiente a la gestión de los recursos humanos, cumpliendo con los nuevos requerimientos de las propias organizaciones.



En la misma línea, otro de los conceptos que hemos advertido en el desarrollo de este trabajo ha sido el del Human Resources Business Partner, una nueva figura emergente que está teniendo especial auge en las organizaciones actuales, por su papel como profesional de Recursos Humanos con conocimientos suficientes acerca del negocio y la estrategia de la empresa, cuya incorporación en plantilla facilitará a la integración de los recursos humanos en las diferentes unidades de negocio de la compañía, permitiendo la descentralización del departamento y actuará como socio estratégico y de operaciones de la Dirección aportando valor añadido al objetivo final.

Para concluir, hemos comprobado la gran importancia que tienen en las organizaciones actuales, siendo considerados acertadamente recursos estratégicos y fuente de ventaja competitiva frente a los competidores. Los recursos humanos son únicos, crean valor a la organización y es importante que se gestionen de manera adecuada, primando en su gestión el interés, las oportunidades, la motivación y por supuesto la participación con los objetivos de la empresa.

Ante el nuevo contexto empresarial y las condiciones del entorno, las organizaciones deben desarrollar una serie de capacidades si quieren estar a la altura de sus competidores y del mercado. Para ello, necesitan la colaboración de una renovada Función de Recursos Humanos que adopte nuevos roles y responsabilidades dentro de la compañía y que contribuya a la consecución de los objetivos generales de la empresa, con ayuda de la nueva figura del HRBP.

Sin embargo, nos aborda un problema acerca del futuro que tendrán los RRHH. Más allá de la incertidumbre que rodea la actividad empresarial en la actualidad, nadie garantiza que los RRHH sean, en un futuro, considerados recursos estratégicos como en el momento actual ni que la FRRHH evolucione en el tiempo y forma requeridos, respondiendo a las demandas de las organizaciones actuales.

Pero, como hemos aprendido con este trabajo, el futuro es incierto, y las empresas solo pueden estar preparadas para afrontar lo que vendrá mañana.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias Bibliográficas

- ALBÍZU, E. y LANDETA, J. (Coordinadores) (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- BROCKBANK, W.; JOHNSON, D.; SANDHOLTZ, K.; ULRICH, D. y YOUNGER, J. (2008). *HR Competencies. Mastery at the intersection of people and business*, Society for Human Resource Management, United States.
- BROCKBANK, W.; ULRICH, D.; ULRICH, M. y YOUNGER, J. (2012). *HR from the Outside In*, Mc Graw Hill, United States.
- GARCÍA, S. (2016). *El arte de dirigir personas hoy. Retos y oportunidades de un futuro que ya está aquí*, Libros de Cabecera, Barcelona.
- ULRICH, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*, Granica, Barcelona

### Referencias de Internet

- Astiz, I. (sin fecha). *"Empresas Multiculturales"*, Revista electrónica Mundo HVAC&R. Disponible en: <https://www.mundohvacr.com.mx/2015/07/empresas-multiculturales/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)
- BLOG: DIVERSIDAD CORPORATIVA, (2010). Malvido, U., *'El futuro de los recursos humanos'*. Disponible en: <https://diversidadcorporativa.com/2010/11/14/el-futuro-de-recursos-humanos/> (Fecha de consulta: Abril/2019)
- BLOG: ECONOMÍA TIC, (sin fecha). *"¿Qué es una Startup?"* Disponible en: <https://economyatic.com/que-es-una-startup/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- BLOG: EL BLOG DE SANTI GARCÍA, (2017). García, S., *“El futuro de los HR Business Partners”*.

Disponible en: <http://www.santigarcia.net/2017/09/el-futuro-de-los-hr-business-partners.html> (Fecha de consulta: Mayo/2019)

- BLOG: EL BLOG MEJORES PRÁCTICAS EN RRHH, (2018). Equipo de Colaboradores, *“ Los HR Business Partner como palanca de cohesión”*.

Disponible en: <https://www.mejorespracticarrhh.es/business-partners-como-palanca-de-cohesion/> (Fecha de consulta: Mayo/2019)

- BLOG: ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, (2012). Altagracia, L., *“La cultura Organizacional”*.

Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- BLOG: ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, (2013). *“Funciones del Área de Recursos Humanos”*.

Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/funciones-del-area-de-recursos-humanos/> (Fecha de consulta: Febrero/2019)

- BLOG: FEDETERZAGHI, (sin fecha). Cristaldo, A., *“Las Organizaciones: permeables por naturaleza”*.

Disponible en: <http://fedeterzaghi.blogspot.com/2011/11/las-organizaciones-permeables-por.html> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- BLOG: INFOEMPLEO, (2017). Yerro, E., *“Qué eres, autónomo o freelance?”*,

Disponible en: <http://blog.infoempleo.com/a/que-eres-autonomo-o-freelance/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- BLOG: LA FACTORÍA HUMANA, (2018). García-Parrado, R., *“Permeabilidad Organizacional como fuente de innovación”*.

Disponible en: <http://lafactoriahumana.com/permeabilidad-organizacional-como-fuente-de-innovacion/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- BLOG: MONTANER&A, (2018). Herrero, A., *“La implicación en el negocio: la figura del HR Business Partner”*,

Disponible en: <https://www.montaner.com/blog/la-figura-del-hr-business-partner/> (Fecha de consulta: Mayo/2019)

- BLOG: NEO, (sin fecha). Pascual, D., *“¿Qué es innovación?”*.

Disponible en: <https://www.indracompany.com/es/blogneo/innovacion> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- BLOG: RAY HUMAN CAPITAL, (2014). Ray Human Capital, *“HRBP: la profesión que está de moda”*.

Disponible en: <http://www.rayhumancapital.com/hrbp-la-profesion-que-esta-de-moda/> (Fecha de consulta: Mayo/2019)

- BLOG: RETOS PARA SER DIRECTIVO, (2017). Barà, M., *“Economía colaborativa: qué es y beneficios”*.

Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- Capdet, G. (2018). *“El magnetismo del HR Business Partner”*, Revista Electrónica: Navarra Capital. Disponible en: <https://navarracapital.es/el-magnetismo-del-hr-business-partner/> (Fecha de consulta: Mayo/2019)

- *“Cultura Organizacional”* (sin fecha), En Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- Francesc, J. y Robledo, M.A. (sin fecha). *“La tormenta perfecta. Cómo la digitalización y los cambios del entorno están revolucionando los modelos de negocio”*. Revista Electrónica Harvard Deusto. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/la-tormenta-perfecta-como-la-digitalizacion-y-los-cambios-del-entorno-estan-revolucionando-los-modelos-de-negocio> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

-“Freelance”. (sin fecha), En Wikipedia.com. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Freelance> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- Gestión, (2016). “*Dave Ulrich: visionario de la gestión de personas*”, Revista Electrónica Gestión.

Disponible en: <https://www.gestion.com.do/ediciones/enero-2016/item/489-dave-ulrich-visionario-de-la-gestion-de-personas> (Fecha de consulta: Abril/2019)

- Janza, S. (2010). “Resumen del Manual de Oslo”, Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Disponible en: [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL) (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- Platania, G. (2017). “*El gurú Dave Ulrich presenta las cinco claves para crear valor en los departamentos de RRHH*”, Revista Electrónica Iberoeconomía: España en positivo.

Disponible en: <https://iberoeconomia.es/internacional/guru-david-ulrich-presenta-las-cinco-claves-crear-valor-los-departamentos-rrhh/> (Fecha de consulta: Abril/2019)

- Foro Empresarial Impulsa Popular, (2018). “*Qué es el crowdsourcing o colaboración abierta*”.

Disponible en: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/rrhh/que-es-crowdsourcing-o-colaboracion-abierta/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)

- San Andrés, J. (2015). “*¿Hay que dividir el Departamento de recursos Humanos?*”, Periódico Digital RRHH Digital. Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/107979/Hay-que-dividir-el-Departamento-de-Recursos-Humanos> (Fecha de consulta: Febrero/2019)

- Suarez, R. (2013). *“Qué es el coworking. Ventajas y desventajas*, En Eldiario.es. Disponible en: [https://www.eldiario.es/turing/coworking-ventajas-desventajas\\_0\\_208929234.html](https://www.eldiario.es/turing/coworking-ventajas-desventajas_0_208929234.html) (Fecha de consulta: Marzo/2019)
- Think Up – LKS. (sin fecha). *“Multiculturalidad en las empresas. “¿Cómo transformarla en ventaja competitiva?”* Disponible en: <http://www.thinkuplks.com/multiculturalidad-en-las-empresas-como-transformarla-en-ventaja-competitiva/> (Fecha de consulta: Marzo/2019)
- Uz kudun, I. (2014). *“Cómo puede RRHH contribuir más al negocio: Dave Ulrich y los 4 roles de RRHH”*, Revista Electrónica Abantian. Disponible en: <https://abantian.es/blog/puede-rrhh-contribuir-mas-al-negocio-dave-ulrich-los-4-roles-recursos-humanos/> (Fecha de consulta: Abril/2019)

## 11. ANEXO I

### El futuro de los Recursos Humanos

A continuación se exponen una serie de preguntas relacionadas con las nuevas tendencias organizativas que pueden afectar a los RRHH dados los actuales cambios del entorno empresarial del siglo XXI y los nuevos roles que van surgiendo como consecuencia dentro de la Función de RRHH.

1- *En su opinión, ¿cuáles de las siguientes áreas abarca la Función de RRHH?*

- a) Relaciones Laborales
- b) Empleo
- c) Dirección Estratégica
- d) Económica
- e) Seguridad y Salud Laboral
- f) Administración de Personal
- g) Gestión de Recursos Humanos
- h) Desarrollo de Recursos Humanos
- i) Todas las anteriores

2- *En la organización, cree que los Recursos Humanos..*

- a) Crean valor
- b) Es un departamento específico
- c) Son recursos estratégicos
- d) Se ocupan de las cuestiones laborales
- e) Son fuente de ventaja competitiva

3- *¿Consideraría necesaria la Dirección Estratégica de los RRHH en las organizaciones actuales?*

- a) Si
- b) No

4- Justifique su respuesta a la cuestión anterior.

### NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS

5- ¿Qué tipo de organizaciones cree que demanda el actual contexto empresarial del siglo XXI?

- a) Organizaciones ágiles
- b) Organizaciones que aprenden
- c) Organizaciones globales
- d) Organizaciones permeables (flexibles, que interactúan con el entorno)
- e) Organizaciones que se renuevan
- f) Organizaciones que pivotan (modifican su dirección/estrategia)
- g) Todas las anteriores

6- Explique brevemente el porqué de su respuesta anterior.

7- ¿En qué medida cree que cada una de estas nuevas tendencias organizativas influye o puede influir en la Función de RRHH de la empresa? Puntúe del 1 al 5 donde 1 es ninguna influencia y 5 es mucha influencia.

	1	2	3	4	5
a) Una cultura organizativa ágil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Flexibilidad organizativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Capacidad de adaptación organizativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Capacidad de innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Inteligencia colectiva/trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Trabajo colaborativo en red	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Globalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Gestión de la diversidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Fenómeno del networking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Fenómeno del freelance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Fenómeno de crowdsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Convivencia generacional en el ámbito laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Demanda de nuevas cualidades en los perfiles de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



n) Gestión de nuevo talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ñ) Desarrollo tecnológico y aparición de nuevos puestos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Fuga de cerebros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) El auge de las Empresas de Trabajo Temporal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) Gestión de la complejidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r) Nuevas formas de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s) Nuevo rol de los directivos: mujeres en los altos cargos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## NUEVOS ENFOQUES EN LA FRRHH

8- *¿Cree que el rol clásico de la Función de Recursos Humanos se adapta a los nuevos requerimientos de las organizaciones actuales?*

- a) Sí
- b) No

9- *Si tuviera que elegir, ¿cuál o cuáles de los siguientes roles cree que sería/n necesario/s que adoptara la Función de RRHH dentro de la organización dadas las actuales condiciones empresariales?*

- a) FRRHH como socio estratégico de la organización
- b) FRRHH como líder de personas de la organización
- c) FRRHH como agente del cambio de la organización
- d) FRRHH como experto en administración de la organización
- e) Todos los roles son necesarios

10- *Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Socio Estratégico de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:*

	1	2	3	4	5
a) Medir el desempeño de la FRRHH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Alinear las estrategias de RRHH con la estrategia global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Convertir la estrategia en acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Crear capacidades que contribuyan al éxito de los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11-Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Líder de Personas de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:

	1	2	3	4	5
a) Crear una cultura de confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Reducir las exigencias y aumentar los recursos para los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Incentivar la contribución de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Atender la dimensión social de los RRHH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12- Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Agente del Cambio de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:

	1	2	3	4	5
a) Implementar un liderazgo que conduzca el cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Capacitar a la organización para responder a los cambios del entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Involucrar a todos los miembros con los cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Definir y poner en práctica un verdadero proceso de cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13-Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Experto en Administración

de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:

	1	2	3	4	5
a) Crear servicios de RRHH que mejoren la comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Redefinir las prácticas de RRHH para crear valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Mejorar los procesos para incrementar la eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Orientar el trabajo hacia el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14-Para finalizar, ¿conoce usted la figura del HRBP (Human Resource Business Partner)?

- a) Sí
- b) No

15-Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, ¿podría definirlo brevemente?

16- Por favor, indique su edad

Elige

- Menor de 26 años
- Entre 26 y 40 años
- Mayor de 41 años

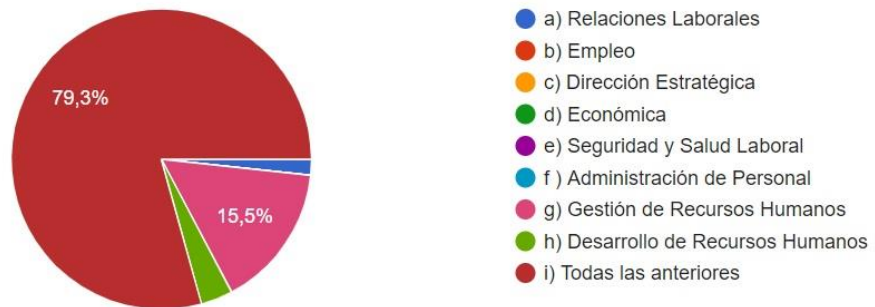
17- Por favor, indique qué le relaciona con el tema de la encuesta:

Elige

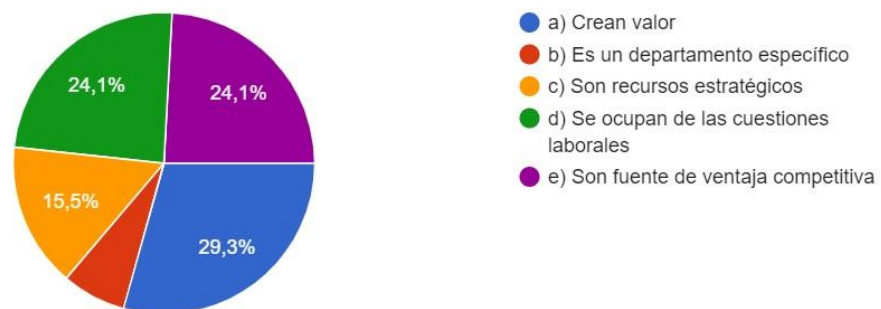
- Mis estudios
- Mi actual trabajo
- Mi anterior trabajo

## 12. ANEXO II

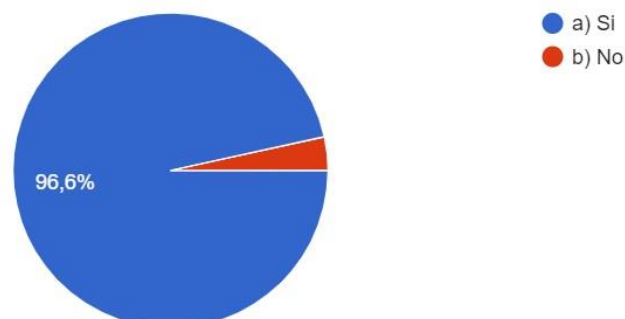
1- En su opinión, ¿cuáles de las siguientes áreas abarca la Función de RRHH?



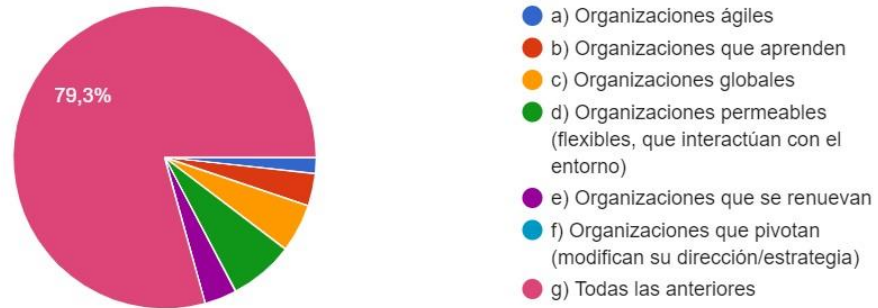
2 - En la organización, cree que los Recursos Humanos..



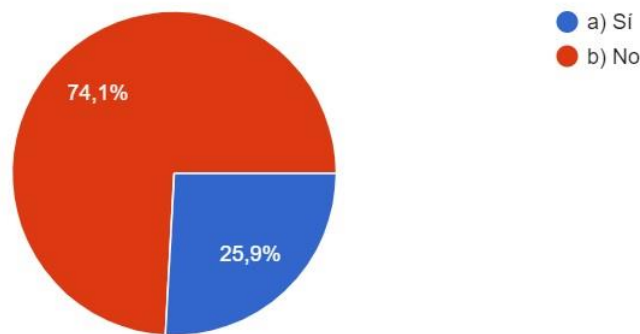
3 - ¿Consideraría necesaria la Dirección Estratégica de los RRHH en las organizaciones actuales?



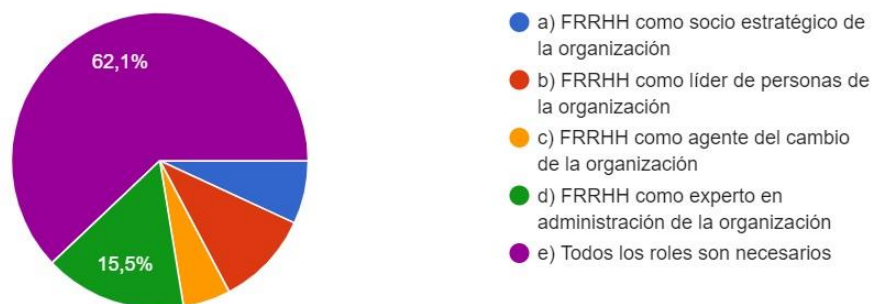
5 - ¿Qué tipo de organizaciones cree que demanda el actual contexto empresarial del siglo XXI?



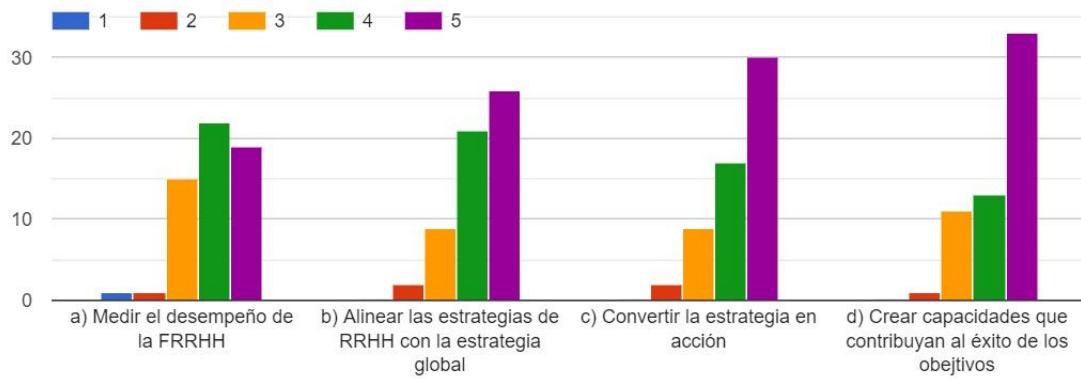
8 - ¿Cree que el rol clásico de la Función de Recursos Humanos se adapta a los nuevos requerimientos de las organizaciones actuales?



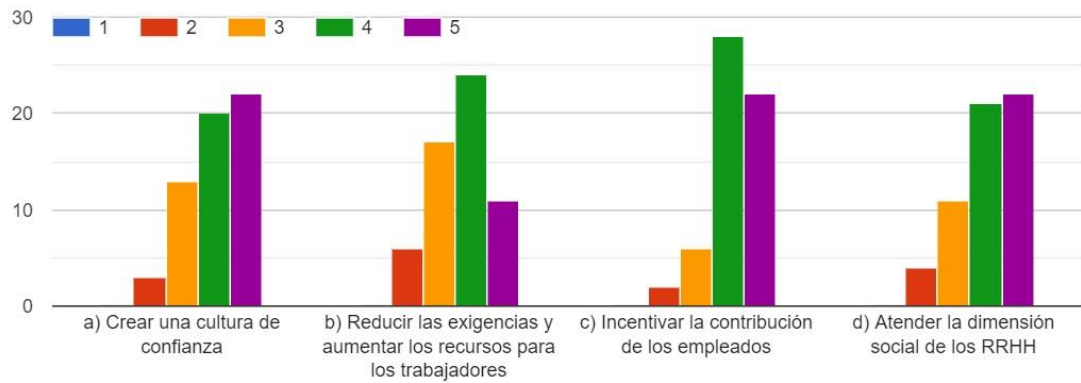
9 - Si tuviera que elegir, ¿cuál o cuáles de los siguientes roles cree que sería/n necesario/s que adoptara la Función de RRHH dentro de la organización dadas las actuales condiciones empresariales?



10 - Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Socio Estratégico de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:



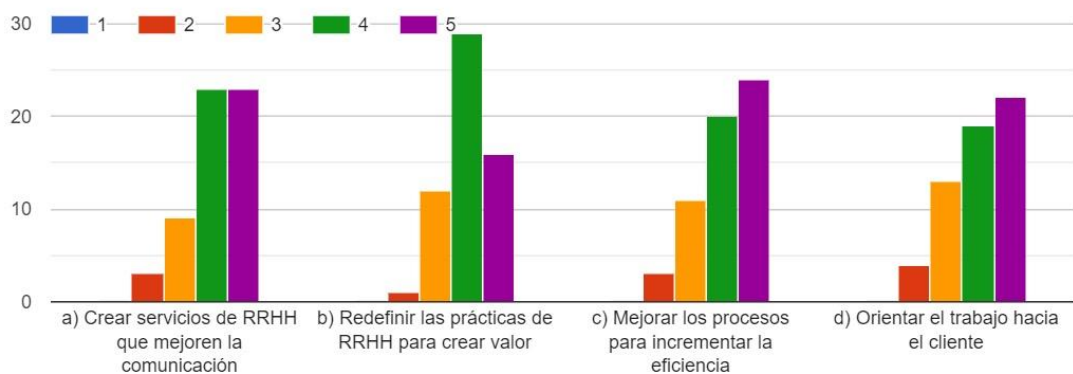
11 - Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Líder de Personas de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:



12 - Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Agente del Cambio de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:



13 - Indica a tu juicio el grado de importancia de los siguientes contenidos, para que la FRRHH sea considerada como Experto en Administración de la organización, donde 1 es ninguna importancia y 5 es mucha importancia:



14 - Para finalizar, ¿conoce usted la figura del HRBP (Human Resource Business Partner)?

