

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**INCORPORACIÓN DEL ROL DE HUMAN RESOURCES
BUSINESS PARTNER (HRBP) EN UNA DE LAS PRINCIPALES
DISTRIBUIDORAS DE GAS EN ARGENTINA**

Terlhuis Daniela Granadillo Villarroel y Fernando Troilo

**Abril 2021
Nro. 786**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding jae@cema.edu.ar**

Incorporación del rol de Human Resources Business Partner (HRBP) en una de las principales distribuidoras de gas en Argentina^{*}

Mgter. Terlhuis Daniela Granadillo Villarroel¹

Dr. Fernando Troilo²

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar la pertinencia de incorporar el rol de Human Resources Business Partner (HRBP) en una de las principales distribuidoras de gas del país. Con un proceso documental amplio, se desarrollaron los objetivos específicos que permitieron dar respuesta a la principal interrogante. Dichos objetivos se basaron en investigar bibliografía relacionada con el concepto del rol del HRBP, identificar las mejores prácticas documentadas y justificar la pertinencia de incorporar el rol del HRBP en la empresa bajo estudio. Se analizó la teoría que sustenta la visión del HRBP, las alternativas y los casos prácticos que incorporaron a la gestión; a su vez, se identificaron las fortalezas del modelo y los beneficios de su implementación, para proceder a validar la pertinencia de su incorporación en la estructura de Recursos Humanos. El talento es un elemento fundamental para generar valor en las compañías; debe ser guiado desde una visión estratégica corporativa que potencie las competencias existentes y busque perfiles acordes a los requerimientos del negocio, para lograr la máxima eficiencia operativa y funcional. Uno de los principales hallazgos confirmó el objetivo principal, lo cual demostró que no solo es pertinente la incorporación del HRBP en la distribuidora de gas, sino también en todas las compañías que enfoquen su trabajo de forma estratégica en generar valor desde el talento y en potenciar al máximo la productividad. Esa incorporación permitiría un desarrollo integral de la visión compartida de negocio y dejaría de lado los elementos operativos y transaccionales que no aportan mayor valor por su nivel de repetitividad.

Palabras clave: HRBP, gestión estratégica, recursos humanos.

^{*} Los puntos de vista son de los autores y no representan la posición de la Universidad.

¹ Magíster en Dirección de Empresas, UCEMA.

² Director del Posgrado en Recursos Humanos, Profesor del MBA y carreras de grado de UCEMA. Consultor en Capital Humano.

INTRODUCCIÓN

En un mundo de cambio continuo, las organizaciones no son ajenas a la transformación. Se trata de procesos rápidos y disruptivos, por eso la agilidad ejerce un papel fundamental en la construcción de la organización del futuro. Según diversos estudios, la construcción de esa organización es una de las principales preocupaciones de los ejecutivos. En este contexto, emerge un nuevo concepto de organización digital bajo las premisas de agilidad, diversidad, flexibilidad y nuevos liderazgos.

Se necesitan organizaciones compuestas por equipos empoderados, que actúen y generen impacto desde los resultados. Para ello, deben anticiparse y establecerse estrategias para cada unidad de negocio. Juega un rol fundamental el Área de Recursos Humanos, ya que orienta una gestión eficiente de los colaboradores desde la cultura, la experiencia de los empleados y el compromiso con el logro de los objetivos organizacionales enmarcados en la nueva visión corporativa.

Junto con estas organizaciones, aparece el rol del Human Resource Business Partner (HRBP). Es necesario conocer su importancia e impacto como elemento clave entre los ejecutivos y la visión de Recursos Humanos para acompañar la estrategia del negocio. Uno de sus principales propósitos consiste en ayudar a que todas las unidades de negocio logren sus objetivos y, desde una visión estratégica, gestionar el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

El trabajo tiene como objetivo principal analizar la pertinencia de incorporar el rol del HRBP en una de las principales distribuidoras de gas del país como decisión estratégica de negocio. Para ello se realiza un análisis documental y descriptivo de teoría y de los estudios relacionados. A partir de la revisión bibliográfica de la posición, se presenta una propuesta que evidencia los desafíos de incorporar el rol propuesto.

MARCO TEÓRICO

La transformación en las organizaciones

Con la llegada del internet, los cambios se convirtieron en constantes. La transformación ha impactado en distintos niveles y las organizaciones no son ajenas a esos cambios. Clempner y Gutiérrez (2002) plantean un modelo donde “el mundo real está compuesto por entidades relacionadas unas con otras, que bajo la generación de eventos cambian el comportamiento del entorno” (p. 3). Este modelo se basa en la interacción, la adaptación y la evolución. La interacción, entendida como un comportamiento dinámico del entorno. La adaptación, relacionada con la incorporación de estrategias de negocio ajustables al dinamismo del entorno. La evolución, como esa etapa de transformación de la estrategia organizacional, la estrategia operativa y los principios tecnológicos. Son definiciones diferentes, pero con un gran hilo conductor para lograr la transformación. Esto busca generar retos y oportunidades para fortalecer la estrategia del negocio. La transformación se genera tras un proceso de adaptación inicial, que surge con la interacción, posterior a las nuevas condiciones.

Terlato (2019) también explica la importancia de comprender el ambiente ya que condiciona la estrategia organizacional, influye de forma directa y, en algunos casos, la modifica. Si el ambiente es simple, las causas son fácilmente identificables; se pueden resolver las consecuencias y evitar la reiteración. En contextos complejos, el reconocimiento de las causas resulta cada vez más difícil de determinar y, por lo tanto, es difícil implementar estrategias. Los ambientes caóticos, basados en la teoría del caos, buscan descifrar los sistemas dinámicos no lineales. En estos casos, surge la posibilidad de innovación con reglas temporales que podrán modificarse a lo largo del tiempo.

Mundo VICA

Debido a los cambios en el contexto organizacional, aparece el concepto VICA (o VUCA, en inglés). El mundo VICA se origina en 1986, en el ejército de Estados Unidos, y Barber (1992) lo incorpora como un elemento diferenciador en la formación de líderes. VICA agrupa las siguientes características: volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Para entenderlo, veremos las definiciones de cada concepto planteadas por Bennett y Lemoine (2014):

-Volátil: El desafío es inesperado o inestable, y su duración puede ser desconocida, pero suele existir conocimiento disponible al respecto.

-Incierto: La causa básica del evento y del efecto es conocida, aun cuando haya falta de información. El cambio es una posibilidad, pero no un hecho.

-Complejo: La situación tiene diversas partes y variables interconectadas. Alguna información relacionada con las causas puede ser predecible, pero procesar su naturaleza puede ser resultar abrumadora.

-Ambiguo: Los eventos son confusos, no existen precedents, y se afrontan incógnitas desconocidas.

Esta nueva visión de mundo titulada VICA implica un cambio importante en la forma de afrontar las situaciones y la composición de la estructura organizacional. Al existir diversos desafíos en entornos cambiantes, surge la oportunidad de afrontarlos con distintas perspectivas de respuesta, lo cual implica un esfuerzo en el desarrollo de una planificación estratégica adaptada a dicho entorno cambiante.

Codreanu (2016) sugiere cambiar la definición clásica y adaptada a las organizaciones del concepto VICA por otra que produzca resultados tangibles, compuesta por las características visión, comprensión (understanding en inglés), claridad y agilidad. Se establece la visión como la posibilidad de crear futuro desde la acción. Esta visión debe estar acompañada de comportamientos específicos, estructuras y prácticas que secunden la estrategia organizacional. La comprensión implica una serie de comportamientos que deben desarrollar los líderes.

La visión, como elemento evidenciador de las prioridades en una organización, tiene como principal desafío agrupar aquellos elementos que son realmente importantes e innegociables para el desarrollo de la gestión por parte del directorio ejecutivo.

En cuanto a la comprensión, diversos elementos orientan la actuación de los líderes: fijar objetivos claros, comprensibles y adaptados a la expectativa del negocio; desarrollar habilidades relacionales que fortalezcan la escucha, la confianza y el acompañamiento en los equipos; y actuar de la manera como sus equipos esperan que realicen su labor, es decir, ser el reflejo de lo que esperan observar.

La claridad está relacionada con el rumbo de la organización, con orientar todos los esfuerzos bajo un mismo norte. Es vista como un elemento que reduce la complejidad propia de las organizaciones antiguas y fomenta espacios para superar la burocracia organizacional, además de generar estadios de soluciones efectivas al detectar la raíz de los problemas que se

presentan. Esta perspectiva brinda claridad en cuanto a lo que funciona y lo que no funciona sin necesidad de desarrollar procesos transformacionales complejos. Para que la claridad sea efectiva, existen algunos requisitos: las posiciones de liderazgo generan valor; se deben fomentar la autonomía y el criterio orientado a generar valor para la organización, las personas como elementos integradores que pueden alcanzar objetivos y evaluar situaciones basadas en criterios objetivos, la integridad es un elemento clave para el desarrollo de la claridad como elemento transformacional. La responsabilidad más disciplina es igual a integridad y resultados claros.

La agilidad como un proceso para afrontar los cambios de manera flexible y rápida, debe surgir desde la perspectiva del líder y posee dos criterios funcionales: el centrado en resultados y el referido a las personas.

Conforme a lo que plantea Codreanu (2016), un líder ágil centrado en resultados debe ser transparente y capaz de compartir información de forma inmediata, generar espacios donde sus equipos puedan aprender de los errores y aclarar las expectativas de las metas establecidas previamente, identificar oportunidades, centrarse en el futuro y fortalecer la innovación.

En cuanto a un modelo de liderazgo ágil centrado en las personas, Codreanu (2016) expone lo siguiente: recurrir a los equipos para identificar los comportamientos adecuados del liderazgo y fortalecerlos; promover la inclusión, aprovechar la diversidad de los perfiles profesionales existentes y de las opiniones que puedan surgir de esas iniciativas; promover la formación formal e informar que complementa el desarrollo de los equipos.

Magellan (2019) suma un nuevo paradigma al concepto VICA denominado RUPT: rápido, impredecible (unpredictable, en inglés), paradójico y entrelazado (tangled, en inglés). Con este paradigma, se fomenta la acción y de complementa la visión VICA, ya que RUPT no explica una matriz; sino que plantea diversas formas de comprensión del contexto y de cómo actuar frente a él. En este esquema, el líder tiene el rol de actor protagónico y disruptivo. Los principios de RUPT son los siguientes:

-Nutrir y practicar la agilidad: Aprender desde la experiencia y tener la capacidad de saber cuándo aplicarla.

-Desarrollar liderazgos que superen divisiones: Las divisiones pueden ser orgánicas o mecánicas.

-Cambiar la forma de ver los problemas: Dejar la concepción de problema como obstáculo para ser resuelto, y entenderlo como un evento que requiere ser reorganizado.

Existen elementos claves para el desarrollo de una gestión integral y productiva de las organizaciones que se desenvuelven en un contexto VICA. Bravo (2018) explica que el talento, la creatividad y el compromiso son diferenciadores y potenciadores para las organizaciones que los aplican. En este sentido, la productividad, el clima laboral, la disminución del ausentismo y la rotación del personal son algunos de los indicadores que se pueden mejorar con la implementación y el desarrollo de los elementos mencionados.

Nuevos modelos de negocio

Para analizar cómo influye o puede influir el contexto en una empresa, es necesario conocer previamente los modelos de negocio existentes para establecer cuánto pueden variar o redimensionarse. El modelo de negocio expone cómo una organización crea valor para sí misma y para los clientes.

Spremolla (2019) plantea que “la economía digital ha posibilitado la aparición de nuevos modelos de negocio distintos, innovadores y actualmente disruptivos, que han cambiado las reglas de juego de un sector y han llevado a extremar las condiciones de la competencia.” (p. 11). Las tecnologías digitales tienen gran impacto en la nueva concepción de los modelos tecnológicos, más el contexto en que se desarrollan las organizaciones.

Cada vez son más las organizaciones que han incorporado soluciones informáticas en la nube, big data para análisis de información, plataformas digitales como acompañamiento de la estrategia corporativa, herramientas de geolocalización, automatización de procesos, entre otros elementos de las nuevas tecnologías.

Los nuevos modelos de negocio traen consigo una visión de liderazgo diferente. Uster, Vashdi y Beerli (2019) plantean un modelo de liderazgo de red e interconectado que fomenta elementos colaborativos, integradores, con el conocimiento colectivo como fuente experiencial, la autonomía y el involucramiento de todos los integrantes de la organización para el logro de los objetivos y con el propósito de la construcción de organizaciones líderes.

Con el dinamismo de la economía, los negocios precisan desarrollar modelos acordes que den respuesta al logro de una cultura competitiva. Las innovaciones son necesarias para seguir generando valor y constituir claramente un modelo de negocio con visión de futuro que apunte a la excelencia operativa.

De acuerdo con el modelo de Foster (2013) citado en Álvarez (2016), el desempeño se plantea como una “s” con dos etapas marcadas (Figura 1). La primera está relacionada con un crecimiento limitado, y la segunda, con un importante aumento de las ventas. Cuando comienza ese incremento, empieza una nueva “s” que debe traer consigo una propuesta innovadora. En ambos casos, los nuevos modelos de negocio deben orientarse a mantener su cuota de mercado y la calidad del servicio o producto ofrecido, teniendo presentes los desafíos que puedan presentarse a futuro y la movilidad del mercado.

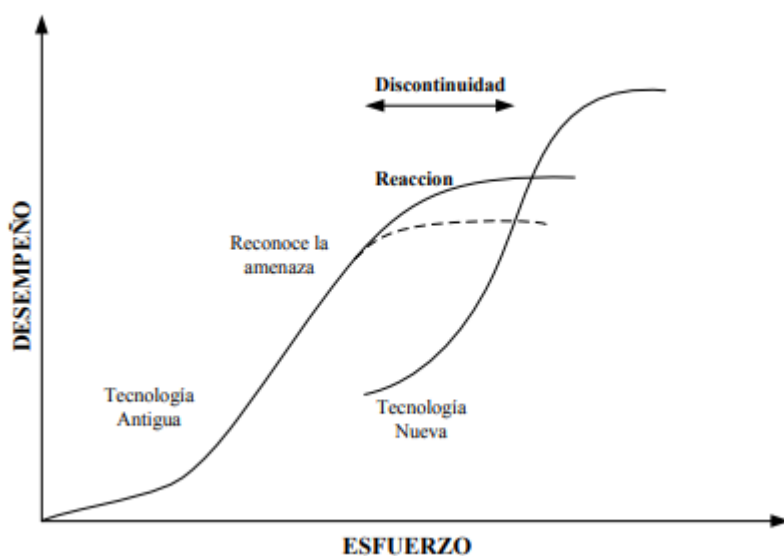


Figura 1. S del desempeño. Fuente: Foster (2013) Innovación: La Estrategia del Triunfo

Álvarez y Viltard (2016) diferencia los siguientes elementos como factores que determinan la estrategia de los nuevos negocios: las condiciones estructurales propias de la operación, los recursos, capacidades y competencias y el pensamiento estratégico o visión del negocio.

Organizaciones emergentes

Diversos enfoques permiten obtener una visión más clara de los cambios que han ocurrido a lo largo del tiempo en las organizaciones. Teorías clásicas como la de Taylor y Fayol quedaron atrás; los postulados de las nuevas organizaciones son más diversos. A continuación, se mostrarán algunas teorías que exponen las características de las organizaciones emergentes.

Organizaciones exponenciales

Se caracterizan por la escalabilidad, la agilidad y la inteligencia, aspectos fundamentales para alcanzar el éxito corporativo de acuerdo con la teoría de Ismail, Van Geest y Malone (2016). Este modelo agrupa dos elementos para su desarrollo y comprensión integral; la ley de rendimientos acelerados y el concepto de singularidad tecnológica. Los autores, presentan los atributos de esta organización y exponen las formas de abordarlos con ejemplos prácticos implementados de forma exitosa o deplorable. La flexibilidad corporativa y la disrupción exponencial se analizan a lo largo de cada proceso; la capacidad de reacción es un indicador clave.

Uno de los principales postulados de los autores, sostiene que los elementos diferenciadores, que anteriormente permitían el crecimiento de las compañías, hoy las convierten en vulnerables. La expansión y el crecimiento eran posibles debido a que no había mayor alteración en las condiciones del mercado.

Para generar organizaciones exponenciales, es necesario establecer el propósito de transformación masiva (PTM). Este refleja los atributos internos y externos de la compañía que permiten alcanzar la estrategia exponencial prevista. Los atributos internos se agrupan en el acrónimo IDEAS, que representa la interfaz corporativa, los cuadros de mando, la experimentación (en cuanto a ideas y proyectos), la autonomía y el eje social (centrado en las personas). Los atributos externos se presentan en el acrónimo SCALE: empleados a demanda, comunidad y entorno (responsabilidad social corporativa), algoritmos (para medir la tecnología utilizada y su alcance), activos externos, compromiso (relacionado con la integridad corporativa, la imagen de marca y la coherencia interna versus la externa). Los atributos internos poseen tres ejes transversales: el orden, el control y la estabilidad. Los atributos externos también poseen ejes transversales: la creatividad, el crecimiento y la incertidumbre.

Contar con un PTM actualizado en su totalidad, incluso en sus atributos externos e internos, desarrolla una fuerza estabilizadora en períodos de crecimiento arbitrario y permite que se realice el crecimiento exponencial, cuidando el ecosistema laboral; a su vez, esta estrategia busca disminuir costos, mejorar la productividad y acelerar el aprendizaje individual y colectivo, acompañados de una motivación intrínseca en cada una de las etapas.

Organización del futuro

En la mente de los ejecutivos, comienza a resonar el término “organización del futuro”. Incluso es vista como una realidad más presente que futura y preocupa en los diferentes

niveles del liderazgo. Morgan (2014) explica los elementos que compondrán esa nueva organización y cómo se diferencia de los modelos previos. Catorce principios rigen el actuar de esta nueva organización:

Distribución global de equipos pequeños:

1. Cada unidad de negocio se distribuye en equipos de trabajo efectivos, que requieran de la menor cantidad de personas para trabajar de forma constante y eficiente, indistintamente del lugar donde se encuentren. García (2005) refuerza esta idea al plantear la empresa como un espacio flexible que promueve las unidades organizativas pequeñas, donde se fijen objetivos puntuales y se trabaje para el desarrollo organizacional y la creación de conocimiento continuo. Respecto del logro óptimo de estas distribuciones, es necesario que cada unidad se centre en actividades específicas y especializadas para responder de forma ágil a las alternativas que puedan surgir.

Fuerza de trabajo conectada:

2. La conexión a través de las diversas tecnologías disponibles permitirá una conexión continua y por diversos medios. Cada vez son más los espacios de trabajo colaborativo disponibles para trabajar en la nube cibernética. Curtain (2000) concluye: “Muchas compañías ‘visionarias’ con alto índice de éxito presentan culturas corporativas potentes que fomentan la adhesión a los objetivos de la empresa y la cohesión dentro del grupo” (p. 35). Bajo esa premisa, cualquier iniciativa individual tendrá un escaso impacto sobre la productividad, a diferencia de los sistemas interconectados de esfuerzo conjunto.

Espíritu emprendedor interno:

3. Se entiende no solo en el sentido individual de emprender un negocio propio, sino contar con equipos de trabajo en las organizaciones que sean capaces de descubrir espacios de intercambio, crecimiento, desenvolvimiento y oportunidades para el negocio que se traduzca a futuro en mayores ingresos. Uno de los objetivos de esta organización del futuro es fomentar un espíritu entusiasta con ganas de experimentar y probar nuevas ideas. Warrick (2017) explica por qué el liderazgo debe estar centrado en un modelo de desarrollo organizacional abierto y sin más jerarquía que la necesaria para orientar a los equipos; por eso, incorpora la importancia de integrar el desarrollo organizacional con un liderazgo transformacional, que lidera cambios, identifica oportunidades, involucra a los equipos e

implementa acciones de forma veloz, ajustándolas a las situaciones que puedan surgir en el camino del proyecto que busca ser implementado.

Operar como una pequeña compañía:

4. Se trata de aprovechar las ventajas de la cercanía y la distribución de los pequeños negocios para crecer sin desaprovechar cada detalle. Los aspectos económicos, el clima organizacional y, las herramientas interpersonales y operativas que se desarrollan en este tipo de compañías podrán demarcar la ruta de acción necesaria para llevar a cabo futuras acciones en las compañías más grandes. La poca o casi nula burocracia para una toma de decisiones, ágiles y rápidas se convertirá, en gran medida, en el valor percibido interna y externamente.

Centrarse en querer trabajar y no en necesitar trabajar y percibirlo como una carga:

5. Este es uno de los diferenciadores generacionales más fuerte que plantea el autor. Las generaciones anteriores iniciaban un trabajo porque era lo que les tocaba o lo único que pensaban que podían conseguir, la movilidad o renunciar a un trabajo no eran aspectos para considerar. Las nuevas generaciones demuestran que pueden trabajar donde quieran y en el espacio donde sea posible generar mayor compromiso e intercambio con la filosofía de gestión organizacional, en contraste con los valores personales. En este apartado, también se plantea la necesidad de incorporar como parte de la estrategia organizacional una propuesta de valor clara y definida para los talentos de la organización.

Rapidez para adaptarse al cambio:

6. Cada organización debe constituirse en promotora del cambio, adaptarse de tal forma la flexibilidad y la agilidad sean premisas elementales para seguir posicionadas en un entorno de cambio continuo y sin ningún tipo de garantías. Hoy el cambio no es opcional, reaccionar ante él tampoco lo es. En ocasiones, surge lo que Tulgan (2017) titula la “inseguridad corporativa” (p. 7), la resistencia a los contextos cambiantes incluso cuando no exista capacidad alguna de limitar ese cambio y por eso se entiende el cambio como una fuerza dinámica. La economía, los gobiernos, la sociedad pueden fluctuar a velocidades impensadas; por lo tanto, los talentos deben estar preparados para afrontar el cambio de una forma rápida, flexible y eficiente. Es cierto que todo esto genera una presión mayor en los responsables de afrontar el cambio, si se entiende que es una sola persona la que debe gestionarlo. Por eso, es

necesario que toda la compañía establezca una cultura abierta a los cambios, donde la incertidumbre genere oportunidad de crecer, producir e incrementar conforme a lo esperado.

Innovación en todas partes:

7. La innovación se convierte en una competencia elemental para cualquier individuo que quiera ser parte de estas compañías y aportar valor desde esas premisas. Los líderes deben ser innovadores y contar con equipos que acompañen la gestión mediante la creación de espacios y desafíos que requieran el esfuerzo mayor de pensar fuera de lo común y traer ideas innovadoras. Kotter (2015) también pone el énfasis en innovar aún más y con mayor rapidez al plantear iniciativas estratégicas.

Organización de contenido en la nube:

8. Como principio clave de un trabajo en equipo acoplado, es necesario que la información esté disponible para todos; por eso, surge la necesidad de incorporar las soluciones en la nube para guardar información. Las medidas de respaldo y seguridad informática son necesarias y ayudan a preservar los datos privados. El contenido en la nube fomenta espacios colaborativos de intercambio al momento de trabajar con equipos que no necesariamente se encuentran en el mismo espacio geográfico. Cada vez son menos las soluciones tecnológicas que permanecen fuera de la nube, y se estima que, en los próximos cinco años, la mayoría de las organizaciones contará con estas soluciones. La tecnología ofrece como una de sus principales propuestas de valor el generar espacios de eficiencia operativa al alcance de un clic para los usuarios. Popescu, Ilie y Iacob (2017) realizaron un estudio que demostró cómo la tecnología rige la nueva normalidad corporativa; al hacer uso de la virtualidad de los contenidos en la nube para un trabajo colaborativo y al poder compartir información y conocimiento. Esto también implicó una redefinición del rol del líder para un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Más mujeres en posiciones senior de liderazgo:

9. Las competencias que analizará la organización del futuro implicarán, al menos una variedad de perspectivas, capacidades y talentos diferenciados. Las mujeres han demostrado un impacto en las compañías donde se han incorporado, y se estima que sean cada vez más

las compañías que busquen un cuerpo directivo compuesto por mujeres y hombres que compartan una visión estratégica del negocio.

Estructuras horizontales:

10. Las estructuras verticalistas y jerárquicas no acompañan la visión de agilidad y optimización de los procesos organizacionales. Aparecen modelos de estructuras mixtas adaptadas a los modelos de negocio que fomentan mayor integración de los miembros. Al ser tan variable la dinámica de trabajo, las estructuras también cambian y deben adaptarse al nuevo contexto. Church y Burke (2018) presentan la forma de trabajar como un elemento diferenciador para alcanzar los objetivos propuestos. Plantean el principio de funciones interdependientes entre las áreas y trabajan de forma sistémica.

Contar historias:

11. Es preciso mantener espacios de intercambio y comunicación continua con los colaboradores. Conocer el lugar donde se trabaja, su historia y filosofía permitirá a los colaboradores apropiarse de la cultura y los valores corporativos.

Democratizar el aprendizaje

12. Cada persona podrá ser parte de la construcción de su plan de carrera, y los roles podrán variar entre instructor y estudiante a lo largo de su permanencia en la compañía. Son elementos característicos de las personas hábiles para trabajar en este tipo de empresas las capacidades de aprender a aprender, aprender a enseñar y enseñar cómo aprender. El postulado de Gairín y Mercader (2018) señala la importancia de aprender desde la experimentación, con contenidos interconectados en unidades de aprendizaje y generando espacios de aplicabilidad inmediata de los conocimientos

Pasar de una visión solo centrada en ingresos percibidos por utilidad a una visión de prosperidad global:

13. Se debe entender que el impacto y la ganancia que generen las organizaciones no siempre se traducen en los números que aparecen en el balance general. La prestación de un servicio óptimo con colaboradores satisfechos, un buen clima laboral, las retribuciones a la comunidad con las medidas de responsabilidad social y sustentables constituirán una prosperidad global porque los ingresos en el balance serán positivos y beneficiosos para todos los actores involucrados en el proceso productivo. Zainea, Toma y Tohánean (2019)

demonstraron, tras un amplio estudio, que pensar de forma global y estableciendo una relación estrecha con la comunidad y los colaboradores, impulsando actividades de voluntariado y de integración, permite potenciar el capital relacional y, las redes de comunicación, y fomenta otras competencias en los colaboradores involucrados. A su vez, la imagen de marca y la reputación corporativa se posiciona de otra manera tanto para los colaboradores como para los clientes.

Adaptarse a los nuevos colaboradores y al nuevo estilo de liderazgo:

14. Al igual que se inicia la formación de una organización del futuro, también surgen nuevos perfiles de colaboradores y líderes. Las competencias no son las mismas; las expectativas, el modo de empleo y los esquemas laborales también se diferencian de los modelos previos. Morgan (2014) hace énfasis en las diferencias generacionales de la fuerza de trabajo, y en que la propuesta presentada debe ser integradora para captar a los talentos que contribuyan en la creación de este nuevo modelo.

Organizaciones como sistemas abiertos

La teoría de sistemas sustenta el postulado de las organizaciones como sistemas abiertos. Bernardez (2007) explica que los objetivos deben ser continuamente ajustados para dar respuesta a los cambios y los valores del contexto. En una economía global y del conocimiento, la interacción con el contexto, con otras organizaciones e, internamente, con las unidades de negocio generará la propuesta de valor al mercado. De acuerdo con Pérez (2017), las organizaciones como sistemas abiertos suelen dividirse de la siguiente forma:

-Borderless: Pocas barreras comunicacionales y jerárquicas, abiertas a ideas y oportunidades. La agilidad como principio para dar respuestas rápidas y efectivas a los desafíos.

-Empresas por proyectos: Aquellas con desarrollos propios, innovadores y con el cambio como una constante de su gestión.

-Empresas circulares: Son, principalmente, aquellas con proyectos adhocráticos complejos. El conocimiento de cada individuo es valioso y necesario para el logro de los proyectos. Se componen de equipos de alto rendimiento.

-Empresas en red: Se sustituye la jerarquía por unidades integradas en cada área del negocio, interconectadas entre sí, que comparten los mismos valores. Hacen énfasis en la cadena de

valor del negocio y realizan contrataciones estratégicas que fortalezcan las competencias diferenciadoras de los individuos que la componen.

Redimensionamiento de la estrategia de Recursos Humanos

La transformación organizacional trajo como consecuencia cambios significativos en la estrategia de Recursos Humanos para la gestión de personas. La flexibilidad y la adaptación en la gestión se volvieron necesarias para administrar de forma eficiente los talentos de las organizaciones. Spemolla (2019) propone la redefinición de las competencias laborales, los procesos y las etapas del cambio, la organización del tiempo y el tipo de trabajo, y la reestructuración general como los principales impactos sobre la gestión de Recursos Humanos.

Las competencias requeridas no son más las tradicionales, relacionadas solo con conocimientos y habilidades; sino que se suman destrezas comunicacionales, como la agilidad, la adaptabilidad, la innovación y la automotivación. Cada posición tendrá nuevos niveles de exigencia y diferenciación que precisarán de talentos comprometidos y dispuestos a asumir distintos proyectos; para ello, el aprendizaje debe ser permanente, y las competencias tecnológicas incrementadas en cada etapa.

La estrategia de Recursos Humanos tiene ahora una visión integradora, con espacios colaborativos para los equipos de trabajo; y cuenta con talentos eficientes para el desempeño de sus funciones, moldeables ante los cambios del contexto o la realidad corporativa. Recursos Humanos no es solo un área aislada; debe brindar soporte y acompañamiento a todos los sectores para el cumplimiento de objetivos, y velar en todo lo relacionado con la gestión de personas, con un accionar mucho más cercano y adaptado a la estrategia organizacional.

Rol del HRBP

Acompañando esta nueva visión estratégica de Recursos Humanos, para la organización del futuro, surge la denominación Human Resources Business Partner. Esto no implica que ahora el trabajo de Recursos Humanos sea solo estratégico y nada operacional. Ulrich (1996) explica que, para que realmente se realice una gestión efectiva de Recursos Humanos, es necesario aprender cómo proceder en cuanto a lo estratégico y operacional para la gestión de individuos. La propuesta de valor del área sigue enmarcada en cuatro niveles: decisiones

estratégicas, eficiencia administrativa, compromiso de los empleados y transformación y cambio.

El HRBP tendrá funciones específicas: acompañar a los ejecutivos y ser un interlocutor entre Recursos Humanos, los líderes y el negocio. Para ello, es necesario que presente la propuesta de valor del área adaptada a la estrategia corporativa, la operacionalización, la medición y la comunicación de los resultados de la gestión, y definir roles y responsabilidades de los equipos que acompañarán la estrategia seleccionada. Su propósito clave es fomentar la eficiencia operativa con los talentos adecuados y comunicar de forma continua cualquier cambio en los planes trazados.

De acuerdo con Ulrich (1996), las acciones mínimas del HRBP son las siguientes:

- Adaptar la jerarquía organizacional a la nueva estrategia corporativa y usarla como medio para generar acciones que la acompañen.
- Realizar diagnósticos organizacionales efectivos y generar prácticas alternativas efectivas.
- Escuchar y priorizar las iniciativas para enfocarse en alguna y hacer el seguimiento
- Ser un agente de cambio para líderes, colaboradores y el departamento de Recursos Humanos, y lograr que las planificaciones se traduzcan en acciones.

¿Cómo mejorar las estrategias organizacionales con el rol del HRBP?

Njemanze (2016) explica que es necesario que el HRBP tenga un amplio conocimiento del negocio, lo cual lo convierte en un socio clave para entender la estrategia y llevarla a la práctica. Es necesario que incorpore en cada proceso estratégico los tres elementos esenciales: formulación, implementación y evaluación. De esta forma podrá generar compromiso y respeto de la compañía y evidenciará resultados de la propuesta de valor inicial.

Las principales contribuciones del HRBP para mejorar la estrategia, son las siguientes:

- Analizar en el talento para invertir en él: Centrar los esfuerzos en los talentos que generan un mayor impacto en la organización. Para lograrlo se debe mejorar y fortalecer el modelo de adquisición, desarrollo, fidelización y compromiso del talento crítico. Ananthram y Nankervis (2013) señalan la importancia de invertir en humanos para generar valor, ser competitivos y lograr los objetivos; es decir, si se invierte en talent formado las probabilidades de logro de objetivos son mayores.

-Conocimiento decisorio: Generar valor y reducir costos al asignar y coordinar a las personas o equipos calificados para el desempeño de desafíos específicos.

-Plan de sucesión y gestión del talento: Gestionar de forma continua con los niveles jerárquicos el análisis de potencial, planes de carrera y Desarrollo; identificar las posiciones críticas para el armado del plan de sucesión; considerar, junto con los líderes, cualquier cambio en las competencias requeridas para las posiciones conforme a la estrategia corporativa.

-Planificación de contingencias: Generar planes de contingencia conforme a un análisis exhaustivo del entorno y generar múltiples escenarios que permitan seguir trabajando conforme a la estrategia organizacional

Perfil de competencias del HRBP

Cada organización debe tener claramente identificado su centro de expertos o especialistas antes de establecer a la/s persona/s que serán Business Partner, ya que serán sus aliadas claves para el desarrollo óptimo de la gestión. Una vez se definido esto, es necesario ubicar al talento ideal en esa posición para desempeñar de forma eficiente su labor. De Llanos (2014) explica las competencias del perfil requerido para quien ocupe la posición del HRBP y las divide en bloques específicos:

-Visión

- 1-Pensamiento estratégico
- 2-Conocimiento del negocio
- 3-Liderazgo sin jerarquía

-Relaciones e impacto

- 1-Credibilidad y confianza
- 2-Comprensión interpersonal
- 3-Construcción de relaciones
- 4-Gestión de conflictos y negociación

-Gestor del cambio

1-Orientación a resultados

2-Proactividad

3-Flexibilidad

El primer bloque reúne los comportamientos que permiten tener una perspectiva global para una gestión de personas que acompañe la estrategia organizacional. El segundo apartado hace énfasis en las competencias relacionales necesarias para el logro de objetivos. El tercer grupo engloba las competencias relacionadas con la capacidad de afrontar el cambio e integrar perspectivas desde una mirada flexible y proactiva.

INCORPORACIÓN DEL HRBP EN UNA DE LAS PRINCIPALES DISTRIBUIDORAS DE GAS DE ARGENTINA

La distribuidora de gas natural

Para conocer la historia de la compañía, es necesario hablar de la historia del gas natural en Argentina. La industria era controlada en su totalidad por Gas del Estado, organismo público que regulaba la actividad gasífera en todos sus niveles. A partir de 1992, se privatiza la compañía y se divide Gas del estado en once compañías privadas: 9 distribuidoras y dos transportistas. La concesión de las compañías dura 35 años, con la posibilidad de ser ampliada por diez años más. El país se divide geográficamente para cada distribuidora por zonas de concesión, y cada una es regulada por el ENARGAS, el ente regulador de la actividad gasífera en Argentina. La compañía ha tenido diversas administraciones con % accionario privado y del estado. Actualmente es la distribuidora más grande del país por cantidad de clientes y m³ distribuidos.

Filosofía de gestión, objetivo y valores

La compañía tiene como filosofía una operación segura y confiable en el servicio. Busca establecer un fuerte vínculo con la sociedad y con el medio ambiente. La integridad y la ética son los principios básicos que rigen la actividad, y a través de los cuales busca generar valor para los clientes, los accionistas, la comunidad y los colaboradores.

Misión:

Distribuir y comercializar gas natural poniendo al cliente en el centro de todas las acciones. Operar de forma eficiente, segura, confiable y sustentable; comprometidos con el medio ambiente y la sociedad. En todo actuar con integridad y principios éticos, creando valor para clientes, accionistas, colaboradores y comunidad

Los principios básicos de actuación que guían a la compañía son: integridad, transparencia, responsabilidad, seguridad, sustentabilidad, derechos humanos y, equidad de género.

El problema para resolver: características del entorno y respuestas de Recursos Humanos a las necesidades

Contexto de Recursos Humanos y estructura organizacional

La distribuidora tiene las Áreas Core y Técnicas agrupadas en Operaciones, Comercial y Técnica. Junto a esas áreas, están las unidades de soporte para el correcto desenvolvimiento

de la gestión. En la compañía, Recursos Humanos brinda soporte a todas las áreas y es la responsable de la gestión de personas, lo cual incluye aspectos administrativos, de coordinación, medición, evaluación y desarrollo de competencias.

En la Tabla 1, se detalla la composición de los diferentes niveles de la estructura organizativa actual.

Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores
Personal general	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Analistas • Operativos

Tabla 1. Niveles jerárquicos (Elaboración propia)

El Plan de Inversiones Obligatorias (PIO) impulsó más contrataciones para cumplir con las obligaciones asumidas con el Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS) para la construcción de más obras y la renovación de la red de gas durante el quinquenio 2017-2021. Este incremento de la nómina se evidencia en los últimos tres balances consolidados de la compañía: en 2017, la dotación era de 1299; en 2018, de 1418; y en 2019, de 1441.

Algunos desafíos que implicaba el PIO eran los siguientes:

- Renovación de redes de distribución. Renovar redes de baja presión de hierro fundido y de media presión de acero.
- Renovación de los ramales de alta presión.
- Atención y reparación de las redes de distribución de gas y, complementariamente, otras tareas asociadas a su mantenimiento correctivo o preventivo.
- Renovación total o parcial e instalación de las estaciones de regulación de presión asociadas al Plan de Renovación de Redes de Distribución
- Mejoras en las estaciones reguladoras de presión y city gates.
- Extensión de las redes de alta presión
- Reemplazo de los medidores defectuosos

- Instalación de nuevos servicios de distribución de gas para clientes.
- Extensión de redes.
- Estrategia de canales de atención. Creación de nuevas oficinas comerciales, mejoras en los canales de atención y de comunicación con los clientes
- Implementación de soluciones para Operaciones y Comercial. Potenciar la gestión de las áreas operativas y comerciales con la integración de sistemas y una amplia renovación tecnológica

Durante 2017 y 2018, algunas acciones realizadas desde Recursos Humanos fueron las siguientes:

- Análisis salarial con el mercado.
- Análisis de potencial del personal fuera de convenio hasta niveles de jefaturas.
- Reconocimiento de servicio al personal con veinticinco años de antigüedad.
- Programa de formación técnica para el personal contratista y cumplimiento del plan anual de formación.
- Implementación del trabajo remoto como modalidad de trabajo.
- Incorporación y mejora de los sistemas digitales de gestión de personas para acompañar a los líderes.

Recursos Humanos ha desempeñado un rol transaccional y de acompañamiento a los líderes, desde una amplia gestión administrativa y actuando según el contexto lo requiere. Conforme los compromisos organizacionales, este papel ha tenido un actuar más reactivo que proactivo. Con una cultura intrínseca que evidencia un gran acompañamiento a las personas, incluso en las épocas con resultados económicos y financieros poco alentadores, no hubo grandes despidos o desvinculaciones durante las gestiones predecesoras.

La transformación de la estrategia corporativa

En 2016, el modelo de gestión integrada de la compañía poseía cuatro pilares: la modernización, la resignificación del cliente, la integración pública y social y el capital humano. La meta fue el desarrollo de acciones que, en el largo plazo, les permitiera contribuir al desarrollo integral de los actores que componen la organización y promover el

aprovechamiento y el buen uso del gas natural. La transformación de la estrategia se inicia ese año, con medidas de responsabilidad en el accionar integral.

Comienza una visión de la compañía como agente de cambio en tres niveles: educación, seguridad y medio ambiente. Se trata de tres ejes de desarrollo centrados en las personas. Se realizan inversiones vinculadas con la formación de las personas y la renovación del Centro de Entrenamiento Técnico.

Con una visión integradora, se establecieron alianzas desde 2016 con el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas y la Cámara de Sociedades Anónimas.

Los cambios que comenzaron también se evidenciaron en el redimensionamiento de la estructura. El Área de Estrategia y Nuevos Negocios pasa a ser una dirección de la nueva visión corporativa.

Se separa el grupo de interés corporativo para generar una propuesta de valor acorde a la audiencia a la que se dirige:

- Los colaboradores de la compañía; distribuidos por áreas, categorías y funciones.
- Los clientes, los minoristas, los mayoristas y las empresas que contratan el servicio.
- Los proveedores de bienes y servicios para el desarrollo de las operaciones.
- Las organizaciones sindicales, el Gobierno y los organismos de control.
- Los accionistas e inversionistas, las empresas controlantes, los inversores institucionales y los accionistas minoritarios.
- La comunidad, los medios de comunicación, la academia, las instituciones académicas y la sociedad en general.

Todos entran en el segmento de grupos de interés para la compañía y se adaptan de acuerdo con el perfil, los elementos de sensibilización, la formación y el acompañamiento para hacerlos parte de la nueva filosofía organizacional. A su vez, se incorporaron medidas para fomentar el uso seguro del gas en el hogar de los colaboradores al dar descuentos para la adquisición de los equipos de detección de monóxido de carbono.

Los canales de comunicación con externos habilitados son los siguientes: página web, centro de atención telefónica, atención al cliente por canales digitales y el canal de emergencia. Además, se han incorporado más modalidades de atención al cliente en los últimos diez años de gestión. A partir de 2016, se constituyó un área destinada a los canales de atención.

Desde 2016, la compañía organizó las prioridades de acción de una forma estratégica para responder en función de la visión del negocio de la siguiente manera:

- La calidad del servicio como el elemento diferenciador; por eso, comenzó una gran inversión, por la cual dicha calidad debía reflejar el comportamiento interno.

- La salud y seguridad propia, y de terceros.

- Con el fin de evitar la corrupción interna y externa, se crea el Comité de Ética y la Línea de Transparencia.

- La eficiencia operativa.

- La mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios, y las consecuencias económicas indirectas.

- La gestión de precios y tarifas.

- El empleo y la formación de los equipos de trabajo.

- El cumplimiento regulatorio ambiental y las inversiones en el medio ambiente.

Por su parte, el Comité de Auditoría vela por el cumplimiento efectivo de los procesos de control interno para identificar y administrar los riesgos del negocio, a la vez que verifican los procesos estandarizados existentes y emiten comunicaciones periódicas con los informes de gestión. El Comité de Remuneraciones y Nominaciones se apoya en la política de remuneraciones.

En 2017, acompañando la digitalización, se incorporaron varios sistemas; uno de ellos, específico para la gestión del personal externo y contratistas. Este sistema fue una de las principales intervenciones conjuntas desde el Área administrativa y Recursos Humanos para poder gestionar de forma eficiente los contratos con proveedores y contratistas. También, comenzaron a utilizar LinkedIn como principal motor de búsqueda externa desde el Área de Selección de Personal y a compartir vacantes y desarrollos operativos actuales.

Con los veinticinco años de la compañía, comenzaron otras transformaciones en la gestión integral. El objetivo principal fue conectar con una red de confianza. Se coloca el cliente en el centro de cualquier acción y comienza a ser aplicado el nuevo enfoque organizacional.

Bajo la premisa del bienestar de las personas (esos grupos de interés definidos desde el 2015), se origina el círculo dorado de la compañía. El porqué de lo que se hace, el Cómo y el qué, estaban bien delimitados en ese esquema.

En esta transformación, la identidad corporativa se flexibiliza y cambia a una centrada en las personas, con una operación segura, confiable y sustentable, un gran compromiso con el medio ambiente y la sociedad. A partir de las premisas dar calor, calor de hogar y bienestar en el hogar, se desarrollará esta nueva visión corporativa.

Durante 2018, la compañía decidió medir con diversos instrumentos los resultados esperados para una gestión reputacional. Algunas herramientas de monitoreo que se incorporaron fueron: Seguimiento en redes sociales, FODA reputacional, mapa de issues, stockholders map, estudio de presencia de medios, sondeos de opinión pública, sondeo población informada, encuesta de satisfacción de clientes y para gasistas matriculados, análisis de usabilidad y otros.

En todos los cambios, las áreas con mayor impacto y transformaciones fueron las Operativas, Técnicas y Comerciales (áreas principales), no así Recursos Humanos. Casi todas las herramientas incorporadas fueron aplicadas a lo externo, la única medición realizada en los últimos tres años fue la encuesta de clima laboral de Great Place To Work.

Algunas mejoras de la estrategia externa se hicieron evidentes con el crecimiento del centro de atención. Los contactos recibidos aumentaron un 19 %; la nueva oficina virtual continuó creciendo, con más de un 72% de consultas recibidas; y las sesiones por el chatbot fueron más de 124.000. Cada estrategia incorporada se tradujo en números beneficiosos para el negocio y en la consolidación de la visión corporativa hacia el afuera.

Se habilitaron nuevos canales para generar mayor contacto con los clientes: la página de Facebook, para concientizar sobre los peligros del monóxido de carbono; el WhatsApp corporativo, para responder a consultas; la página de consumo inteligente, como acompañamiento para entender el consumo por artefacto y un aproximado de la facturación; el canal de Youtube, donde se comparten videos relacionados con la industria; y otros medios de contacto con terceros.

Con el Programa de Integridad y Ética y el desarrollo de la Línea de Transparencia (cuidado ético del trabajo de terceros) y de la Línea Ética (para personal propio), se formó a los contratistas y a los proveedores, y se realizó un amplio plan de comunicación y formación interna para prevenir cualquier ilícito que pudiera afectar los principios éticos de la compañía. Las demandas recibidas fueron estudiadas con el protocolo de investigación y respondidas conforme a los análisis realizados por el Comité de Ética.

En cuanto a la cantidad de trabajadores propios, la distribuidora contaba con 1441 colaboradores a finales de 2019. Se mantuvo el incremento salarial acorde al contexto del mercado. A su vez, se implementaron nuevos sistemas digitales y se repotenciaron algunos ya existentes para optimizar la gestión de personas; y comenzar un proceso de descentralización de las funciones operativas y transaccionales de carácter repetitivo y administrativo, con el fin de generar una visión de Recursos Humanos más estratégica y con más herramientas para responder a la transformación que había comenzado el negocio a fines del 2016.

Durante 2019, se realizaron adaptaciones y mejoras al Centro de Entrenamiento Técnico, lo cual permitió realizar más prácticas respecto de las temáticas de seguridad y tareas técnicas para el personal propio, contratistas, bomberos voluntarios y defensa civil. Año a año también se generó un Plan Anual de Formación y Desarrollo; para acompañar en la formación de los colaboradores en los distintos niveles de la compañía que, en los últimos períodos, se orientaron mayormente a las Áreas Core del negocio. A su vez, diversos programas fueron desarrollados en el área de formación.

En cuanto a la selección de talentos, han procurado la equidad como principio para las oportunidades de desarrollo y selección en la compañía, con el fin de facilitar que los mejores talentos ocupen las posiciones actuales. En la nueva visión corporativa, es importante impulsar el autodesarrollo de las personas y asegurar la transparencia en cada uno de los procesos. La mayoría de las búsquedas se intentan cubrir, en principio, con procesos internos; en caso de no obtenerse resultados favorables, se extiende el proceso externamente. También se promueve la rotación entre sectores.

Con el fin de fortalecer el nuevo enfoque corporativo, desde Recursos Humanos se realizaron diversos encuentros y se establecieron canales de comunicación interna.

Algunos beneficios que acompañan esta visión transformadora del negocio son la ampliación de la licencia por paternidad a veinte días continuos, préstamos personales ante situaciones imprevistas (anticipos para cancelar en cuotas), reintegro por jardín maternal, creación del

lactario en la torre principal para acompañar a las mamás en su regreso al trabajo, horario laboral flexible y, snacks saludables en los espacios de capacitación, entre otros elementos diferenciadores.

Consecuencias de mantener la gestión actual

Cuando el Área de Recursos Humanos se mantiene estática y actúa solo de forma reactiva, no contribuye al desarrollo de un liderazgo integral. Farías (2018) explica que, en este contexto, los líderes no toman decisiones estratégicas propias de la gestión de personas y no se enfocan en retener o fidelizar talentos; no se promueven incentivos para invertir en la formación del talento e, incluso, son pocos los que desarrollan competencias que les permitan establecer un criterio para saber cuándo es necesario cesar una relación laboral con algún colaborador. También es necesario entender el momento oportuno para hacer algún tipo de reestructuración de las áreas para posicionar el liderazgo y fomentar el pensamiento estratégico.

En sus inicios, las prácticas actuales eran consideradas modernas y garantizaban la eficacia del modelo a corto plazo, aun cuando contaban con una definición de puestos, formación específica por niveles y fomentaban el control total de los trabajadores, centrando el éxito en función de los resultados. Guest (1987) explica que, según ese modelo de gestión, las búsquedas de personal tenían que arrojar resultados específicos, con técnicos o especialistas que debían contar con las aptitudes intelectuales indicadas en el descriptivo de puesto de la posición seleccionada. Esto debía asegurar un trabajo bien hecho y supervisable. Hoy son prácticas tradicionales.

La compañía ha incorporado en diversas áreas nuevas oportunidades de desarrollo para la nueva filosofía de gestión. Si Recursos Humanos no forma parte de las áreas de transformación con una estrategia definida, se verán afectadas las políticas internas para el talento y, con el tiempo, perderá su posicionamiento en el mercado; el tipo de talento también se verá reducido.

Una propuesta de solución: transformar el Área de Recursos Humanos con una visión estratégica que acompañe al negocio

Objetivo de la propuesta: cambio en la concepción de Recursos Humanos

Conforme a la información analizada, queda en evidencia que la compañía se encuentra en un proceso de transformación continua y es necesario que el Área de Recursos Humanos asuma un rol diferenciador en este apartado.

La única forma de que Recursos Humanos cambie su filosofía de gestión y logre una gran transformación adaptada a las necesidades propias del negocio, es dejando de ser un área mayoritariamente transaccional y operativa. Para lograrlo, es necesario potenciar a los equipos y a cada uno de sus integrantes para alcanzar actuaciones integradas desde lo estratégico. Es decir, conocer el negocio y estar dispuestos a asumir los cambios, analizando todas las variables posibles.

Es importante comprender que las tareas transaccionales podrán ser realizadas si se aprovechan la tecnología y los sistemas disponibles, y se fomenta la incorporación de canales de atención interna que promuevan la autogestión de los mismos colaboradores. Requerirá una inversión que permita mayor alcance y optimice la gestión, cuidando al cliente interno del Área de Recursos Humanos.

La eficiencia operativa y la rentabilidad financiera son elementos fundamentales en la práctica empresarial, pero no lo único necesario. Diversos estudios han evidenciado que la gestión del talento es un elemento diferenciador; y que, debido a la creación de la ventaja competitiva que genera, se ha posicionado como un elemento importante y necesario para una óptima gestión empresarial. Las organizaciones requieren, cada vez más, los intangibles como la innovación, la orientación al cliente y la mejora continua; para ello, se apoyan en el factor humano como eje diferenciador. Las Hayas (2016) plantea que Recursos Humanos no puede seguir siendo el sector responsable solo de la contratación laboral y la realización de nóminas, las cuales son funciones administrativas importantes, pero no tienen valor estratégico y no fomentan la creación de competencias de forma sostenible.

Las nuevas prácticas en Recursos Humanos permitirán atraer, desarrollar y fidelizar perfiles acordes a las necesidades corporativas, las cuales podrán generar una sinergia entre los conocimientos, las competencias y las habilidades de los individuos con la dinámica y gestión interna; para lograr eso, las acciones se deben planificar y sistematizar, midiendo los elementos para optimizar y evidenciar las mejoras deseadas y el alcance de las soluciones ofrecidas.

El rol tradicional de Recursos Humanos ha pasado por diversas etapas de transición; actualmente, destacan los elementos relacionados con el servicio y el alto nivel de fiabilidad.

La gestión de talento de alto impacto, la revisión de los roles tradicionales y su actualización, la incorporación de tecnología que genere métricas integrales y el análisis de prioridades y objetivos del área contribuyen a prestar un mejor servicio con una gran visión estratégica.

Uno de los objetivos principales de la propuesta es brindar soluciones que permitan una mayor agilidad en el desarrollo de los procesos propios de área; mediante su redefinición, actualización y reestructuración.

Es necesario actualizar la información con la que cuenta la compañía para iniciar el análisis situacional, ya que, de acuerdo con la documentación pública, no se ha realizado un estudio de posiciones desde antes del 2016. La información de algún descriptivo de puesto pertenece a un período previo al 2015. El último modelo de revisión de talentos se realizó en 2017 para posiciones de liderazgo y en 2016 para toda la compañía. La evaluación de desempeño se realiza todos los años para todas las áreas y niveles; la última revisión del proceso data de 2015, cuando se digitalizó el sistema de gestión de empleados con la implementación de SuccessFactors.

Detalle de la propuesta. Las fases de trabajo: Análisis de puestos. Incorporación del rol de HRBP

Una vez analizada la estrategia corporativa, definida en el ámbito del directorio, desde el Área de Recursos Humanos se debe hacer un análisis exhaustivo de las posiciones del Área; verificar si las descripciones de puesto están actualizadas o si, en su defecto, es necesario adaptar las existentes conforme a las tareas y competencias actuales. Para que este estudio sea pertinente y pueda generar resultados positivos, primero se debe revisar el tipo de evaluación por puesto y descriptivo de tareas, funciones y competencias con el que se cuenta. Tras su revisión, se definirá su pertinencia y necesaria actualización acorde a los criterios actuales de la estrategia organizacional. Es importante recordar que la última descripción de puestos mencionada en los documentos públicos y oficiales data de 2007, y es solo para las posiciones dentro de convenio.

Tan pronto culmine esa comprobación y esa adecuación del modelo de revisión de puesto y descriptivo de posiciones, se analizará los perfiles que ocupan en la actualidad esas posiciones. Las evaluaciones de desempeño, las entrevistas y cualquier documento relacionado con el y con las competencias de los colaboradores del sector permitirá conocer en detalle las características de los individuos.

Desde 2013, no se evidencia mayor cambio en la estructura de Recursos Humanos, con similares posiciones para el desarrollo de las tareas operativas. Por eso, el análisis de las posiciones actuales es un paso importante antes de incorporar posiciones estratégicas, como la de HRBP. Esta incorporación permitirá un desarrollo integral en cuatro ejes: el foco estratégico en el futuro, las personas, el operacional y los procesos. En cada eje, están ancladas cuatro dimensiones y aptitudes del rol que están interrelacionadas y contemplan al HRBP como agente de cambio, socio estratégico, experto administrativo y colaborador de alta performance, comprometido con mejorar el área a la que pertenece.

La transformación explicada y la incorporación del rol servirán como elementos generadores de eficiencia en la gestión del área. Para una correcta implementación, no solo es necesario modificar la estructura de Recursos Humanos, sino también identificar claramente las unidades de negocio y la distribución de estas con sus funciones, roles, alcance y dimensiones. Una vez realizados la identificación y el rearmado de la estructura de Recursos Humanos, se podrá reflejar de una forma lógica y efectiva la nueva organización, más asociada con las necesidades del negocio. A su vez, permitirá una mayor conexión entre las actividades del negocio y Recursos Humanos.

La eficiencia de las medidas dependerá, en gran manera, de la identificación previa de las tareas transaccionales para poder estandarizarlas y, así, usar la menor cantidad de tiempo en su gestión. En cuanto a las funciones transformacionales que aportan valor al negocio y acompañan su visión estratégica, deben tener un mayor acompañamiento desde la experiencia de Recursos Humanos, de una forma rápida, ágil y adaptativa.

El modelo estratégico propuesto busca generar una visión de expertos en la administración y la gestión de procesos en cuanto a las funciones básicas del Área de Recursos Humanos, y contribuye en la administración del negocio. A su vez, se trata de desarrollar líderes en efectividad al ser socios de los colaboradores, gestionar su contribución, escuchar sus necesidades y atenderlas, con el objetivo de lograr que todos se involucren en el proceso. Al ser un socio estratégico del negocio, podrá alinear la estrategia del área con la de la compañía, lo cual contribuirá con los objetivos propuestos; para ello, necesitará conocer bien el negocio, su composición, los desafíos asociados y demás elementos que le permitirán aportar soluciones.

Un elemento diferenciador de esta nueva estrategia del área es ser agentes de cambio, para impulsar la cultura, contribuir con el cambio, su implementación y la adopción sostenible por

parte de los equipos. Ulrich (2006) también explica la importancia de generar valor desde Recursos Humanos como objetivo principal y de propiciar una relación recíproca entre el empleador y el empleado con alta credibilidad en los distintos escenarios.

Resultados esperados a partir de casos de éxito y nuevas tendencias

De acuerdo con los fundamentos básicos de la teoría planteada por Ulrich (2006), la visión estratégica de RRHH permitirá desarrollar y alinear una estrategia conjunta entre Recursos Humanos y el negocio. A su vez, actúa como elemento de contacto entre los responsables de las áreas y el Área de Recursos Humanos. Contribuye con el desarrollo de los líderes y el armado de una estrategia de gestión para sus equipos, mediante proyectos transversales funcionales para la productividad del negocio. Ejerce un rol conciliador entre las partes responsables.

Con estas premisas, se espera generar un impacto positivo bajo la construcción de un sistema atractivo que desarrolle y fidelice el talento, para, así, añadir valor a la compañía. El éxito y la efectividad de las medidas dependerán de las personas que la lideren y de su capacidad para formular y ejecutar una estrategia coherente y adaptada a las premisas corporativas.

Al involucrar a los profesionales de Recursos Humanos en los procesos estratégicos del negocio relacionados con las personas, se generará un mayor impacto en los colaboradores y esto contribuirá con la productividad y el éxito de la estrategia planteada.

Se espera que, al acompañar a la estrategia corporativa desde Recursos Humanos, se fomenten equipos interdisciplinarios, ágiles y flexibles para el desarrollo de sus funciones, con posiciones adecuadas para tareas complejas, dinámicas y cambiantes, donde la innovación y el involucramiento sean elementos fundamentales. La organización debe realizar un esfuerzo global que permita que las iniciativas innovadoras tengan una alta probabilidad de ser implementadas.

Con la correcta implementación del modelo, se espera un rol transformacional de los líderes y que puedan aplicar la visión compartida por parte de sus equipos y fomentar la confianza entre ellos. Todas las acciones que provengan del área profundizarán la confianza en la gestión y, recíprocamente, el rendimiento y la productividad de los equipos replicarán el comportamiento demostrado por el área. Las prácticas sustentadas en la innovación facilitaran su percepción e implementación.

Según Lambert (2009), uno de los principales propósitos de la transformación sugerida es incrementar la eficiencia de Recursos Humanos y reducir costos operativos. Para lograrlo, es necesario brindar un servicio de calidad para que el HRBP y su rol sean vistos como un elemento integrador, centrado en las necesidades de la compañía, que propicie los entornos colaborativos para el desarrollo de las funciones y permita resultados tangibles de la gestión de personas. Con los elementos correctamente implementados, mejorarán los indicadores de gestión del área y habrá una mayor satisfacción de los líderes y de los colaboradores en general con el trabajo de Recursos Humanos.

En Argentina, algunas industrias comenzaron un proceso de transformación de Recursos Humanos en los últimos cinco años. En el sector bancario y de seguros son varios los que han transformado la visión de Recursos Humanos e incorporado el rol del HRBP como acompañamiento de la gestión. Las mejoras no solo se pensaron para el cliente, sino también como una herramienta de optimización interna.

Desde la industria petrolera y del gas, una productora petrolera ha encabezado las principales transformaciones en cuanto a gestión integrada y promueve la utilización de sistemas de big data para acompañar la gestión con datos funcionales; otras compañías de la misma industria también han ido transformándose en distintos niveles. Asimismo, han sido ejemplo de transformación Mercedes Benz, Mercado Libre, Pedidos Ya, Grupo Telecom, Grupo Cencosud, Natura, SAP y AES Argentina, entre otras. En todos los casos mencionados, la transformación organizacional ha sido acompañada desde Recursos Humanos, y los resultados han sido favorables.

Algunos elementos que comenzaron a medir estas compañías fue el tiempo de rotación, que se compara con el tipo de búsqueda de perfil. Fue el sector bancario, principalmente, el que usó de esta información para poder diferenciar las posiciones que requerían una verdadera inversión en tiempo y recursos de los colaboradores internos para búsquedas de personal y las que podían ser tercerizadas. La incorporación de big data permitió un mayor control de los datos y las métricas, no solo de Recursos Humanos, sino también de las métricas orientadas al negocio, la generación de valor y su impacto en la productividad.

En el caso de la petrolera, la transformación desde Recursos Humanos comenzó con interrogantes respecto de la optimización de la gestión de las personas y el valor que estas ofrecían al negocio. Por esa razón, desarrollaron diversos planes para alinear el área con el negocio, y hoy reflejan cómo una estrategia integradora de gestión compartida ha impactado

en los resultados obtenidos. Crearon espacios innovadores de generación de ideas; desarrollaron el trabajo y la distribución de equipos de una forma sistémica e interrelacionada; e implementaron sistemas de gestión de personas y de digitalización de la información. Actualmente, por la magnitud de la compañía, cuentan con un grupo de HRBP que genera el vínculo colaboradores-compañía-Recursos Humanos y potencia la gestión transformadora del área.

Competencias transversales, el entorno y de la tarea

De acuerdo con la investigación de Martínez, Selva y Crespo (2019), la transformación en Recursos Humanos genera diversas competencias, segmentadas en tres niveles: transversales, del entorno y de la tarea.

Competencias transversales:

-Comunicación: Gestión de canales para transmitir ideas y principios de una forma entendible y comprensible entre el interlocutor y los involucrados en el proceso comunicacional. Debe ser transparente y fluida.

-Trabajo en equipo: Fomentar sinergias interdepartamentales que generen la consecución de objetivos mediante el trabajo colaborativo y la integración de competencias.

-Liderazgo: Acompañar a los líderes con estilos y métodos que promuevan mejores prácticas de gestión de personas.

-Negociación: Priorizar acciones resolutivas que permitan generar acuerdos entre las partes y evidenciar el valor y pertinencia de cada propuesta.

Competencias específicas con orientación al entorno: Planificación y organización, análisis y síntesis, evaluación, toma de decisión, iniciativa, innovación, autonomía, espíritu crítico, reflexión, responsabilidad y eficacia, visión global, orientación al cliente, adaptabilidad, gestión de la diversidad, flexibilidad, responsabilidad social, visión estratégica, visión del negocio, cercanía con el cliente (tanto interno como externo), anticipación, estar atentos a retos y desafíos, gestión del cambio y trabajar en incertidumbre.

Competencias orientadas a la tarea:

-Trabajar digitalmente: Incorporar el uso de sistemas de gestión de datos, que permitan mostrar gestión y resultados.

-Pensamiento innovador: Fomentar la innovación en todos los niveles. Provocar preguntas e interrogantes que incentiven la innovación.

-Autonomía y empoderamiento: Fomentar que las personas tomen sus propias decisiones desde un lugar autónomo y empoderar a los equipos.

-Sensibilidad hacia las personas: Respetar las diferencias, evitar las exclusiones. Integración en todos sus niveles.

-Evaluar y autoevaluarse: Hacer seguimiento al desempeño del equipo y generar criterios para autoevaluar el rendimiento propio.

-Dar valor: Propiciar generar valor compartido en las tareas que se desarrollen.

-Crear compromiso: Construir confianza desde los valores.

De acuerdo con el modelo de investigación estudiado, cada competencia que se espera desarrollar; traerá consigo una serie de valores a la gestión de Recursos Humanos. La comunicación deja de ser un valor solo instrumental para constituirse como relacional. El trabajo en equipo fomenta el valor de la participación activa. El liderazgo pasa de ser solo transaccional a generar valor desde lo transformacional. En el mismo sentido, las competencias orientadas al entorno fomentan el valor estratégico. Las competencias orientadas a la tarea dan valor con un trabajo que añade valor a la gestión de forma integral.

Implicaciones prácticas

Las implicaciones prácticas que se esperan desarrollar con la transformación del Área de Recursos Humanos son las siguientes (Deloitte, 2013):

-Talento que guíe las estrategias: Identificar los perfiles que puedan asumir el liderazgo en el mediano plazo. Analizar el objetivo organizacional para establecer una estrategia desde el liderazgo que permita alinear el talento en el logro del objetivo.

-Estrategias emergentes: Fomentar equipos con desarrollos globales, enfoques colaborativos y flexibles para responder conforme a los requerimientos que puedan surgir.

-Estrategia de fusiones y adquisiciones: Desarrollar la capacidad de integrar dos unidades de negocio para fomentar un verdadero trabajo integrado que contribuya con el logro de objetivos.

-Estrategia de Recursos Humanos: Con la implementación del HRBP, Recursos Humanos centrará su accionar en las prioridades del negocio, acompañando esa estrategia con segmentos bien definidos: centro de servicio y centro de experiencia: con una gestión centrada en el servicio y en las soluciones, integrando las métricas del área con las de la organización y con un talento que cuente con las competencias necesarias para guiar la innovación con una gestión eficiente.

CONCLUSIONES

El recorrido realizado en el trabajo permitió analizar en detalle la pertinencia de incorporar el rol del HRBP en una de las principales distribuidoras de gas en Argentina. Una incorporación de tal magnitud requiere análisis y visión estratégica. Por eso, se realizó un trabajo de tipo documental.

La primera etapa consistió en una profunda búsqueda documental y referencial de los sustentos de la teoría del HRBP. Los principios elementales de Ulrich (1996) se redimensionan y permiten entender que no se puede solo sumar a alguien con esa definición porque lo establece una teoría; debido a eso, el análisis de la incorporación, la estimación de competencias y alcance serán elementos importantes para tener en cuenta.

Incorporar la posición de un HRBP, implicará reestructurar Recursos Humanos, dejar los elementos transaccionales y operativos por una gestión integradora y estratégica, orientada a la visión corporativa. Como elemento diferenciador, esta posición impacta en la cultura de atención, servicio y procesos de toda la compañía. Las teorías investigadas que sustentan la incorporación de este rol explican el por qué Recursos Humanos debe tener una visión dual y estratégica, anclada en la visión del negocio y que fortalezca una amplia calidad de servicio para los colaboradores.

Alinear la estrategia de Recursos Humanos con la visión estratégica de la compañía, fortalecer el capital humano, visibilizar la generación de valor que este genera y, liderar proyectos innovadores y transformacionales, son algunas de las características principales del rol del HRBP identificadas durante la revisión realizada. Su enfoque está atado a la construcción de soluciones dinámicas que contribuyan a mejorar la productividad, generar un espacio de intercambio continuo con los distintos niveles de la organización, propiciar un acompañamiento oportuno en situaciones de cambio, propuestas de nuevas ideas, diversidad y transformación. Se constituiría de esta manera como un vínculo continuo entre el negocio y las personas.

En cuanto a la captación del talento, el HRBP tendrá la capacidad de generar propuestas atractivas con mecanismos de selección que atraigan a los perfiles con más competencias requeridas para dicha posición. Identificará las necesidades que pudieran surgir y podrá anticiparse. A su vez, fomentará una formación integral del Área de Recursos Humanos en todo lo relacionado con el negocio, para poder conocer más y presentar soluciones vinculadas con la gestión de personas, que sean aplicables a la práctica corporativa.

Tras la investigación bibliográfica elaborada, se procedió a identificar las mejores prácticas documentadas relacionadas con los HRBP, su implementación y sus resultados. Son muchos los casos e incluso ampliaciones de la teoría inicial de Ulrich que se realizaron luego de los aprendizajes obtenidos. A escala mundial, los casos de implementación e incorporación del nuevo modelo de Recursos Humanos representaron más desafíos organizacionales. Con la optimización de la productividad, un talento acorde a los requerimientos y las estrategias colaborativas e integradas, surgieron propuestas para medir cómo se generaba valor desde Recursos Humanos y de qué forma estas mejoras propiciaban un mayor involucramiento de las personas.

El análisis efectuado permitió evidenciar que son cada vez más las organizaciones que transformaron la gestión de Recursos Humanos y que dejó de ser un área transaccional-operativa para convertirse en un área integradora con soluciones efectivas que fomentan la productividad de forma estratégica. El impacto que tuvo la implementación fue positivo en todos sus niveles y permitió dar inicio a un nuevo proceso de revisión, adaptación y reestructuración de distintos elementos que influían directamente en la productividad de los colaboradores y en el nivel de confianza del área.

Tal como lo plantea el modelo, las organizaciones estudiadas tenían como desafío generar otra perspectiva de Recursos Humanos. Para eso es necesario que la estrategia esté anclada en los directores o jefes de unidad; de esta forma, se garantiza un mayor compromiso de los involucrados. Los procesos deben ser categorizados y analizados en cuanto a pertinencia, funcionalidad y estrategia corporativa; es necesario automatizar algunos elementos para que se genere el equilibrio deseado entre la automatización, los colaboradores y la productividad operativa.

Otro elemento notorio en las prácticas analizadas fue incrementar la productividad del talento y generar de esta manera una disminución de costos, junto con una inversión acorde a las necesidades de cada industria y al tipo de talento apropiado para el tipo de negocio. De esta forma, se identificaron las mejores prácticas e incluso algunos casos de modelos exitosos en implementados en Argentina.

La empresa bajo estudio ha evidenciado un interés en cuanto a la transformación del negocio, pues las diferencias entre las gestiones anteriores al 2015 y con lo planteado en 2016 son significativas y notorias. La atención y la calidad de servicio a lo externo, la incorporación de medios digitales y la optimización de la tecnología acompañaron ampliamente esta

transformación. Sin embargo, desde Recursos Humanos las prácticas eran aisladas y algunas mejoras e incorporaciones para acompañar la gestión, no reflejaban estar atadas a la gran estrategia corporativa. Continúa siendo un área transaccional y operativa, con hitos de desarrollo aislados bajo diferentes premisas, objetivos y con un alcance poco medible.

Conforme a las teorías analizadas y al compararlas con la evidencia de aplicación e implementación de esta visión de Recursos Humanos, se pudo identificar la gran cantidad de organizaciones que han optado por un área que trabaje y alinee sus estrategias en función de la visión corporativa y acompañen el negocio en la consecución de los objetivos propuestos, con un talento competente para realizarlo.

El sector bancario es un claro ejemplo y referencia de ello; en Argentina, instituciones bancarias reconocidas trabajan arduamente en estrategias corporativas asociadas al servicio y a una eficiente atención al cliente. A su vez, incorporaron medidas con las personas que integran sus equipos para que el acompañamiento fuera también en el ámbito interno. En diversas oportunidades, enfatizaron que, en el momento en que entendieron el rol de los colaboradores y cómo estos contribuyen al negocio, las estrategias de selección, desarrollo y fidelización se fortalecieron; es decir, analizaron los perfiles que necesitaban para acompañar la nueva visión del talento en la compañía y así optimizar los procesos de búsqueda conforme a lo requerido.

En el caso de las organizaciones que querían mantener a los equipos existentes, pero potenciarlos con la nueva visión estratégica, implementaron etapas de desarrollo de los perfiles de interés con propuestas interdepartamentales y fomentaron la amplia participación de los involucrados. Ambas propuestas se centraban en desarrollar una estrategia paralela para fidelizar al talento valioso para la compañía, algunas incluso comenzaron a estimar el tiempo promedio mínimo que debe permanecer una persona en la compañía para que se considere válida la inversión en la selección de ese talento, lo cual fue planteado como una forma de amortizar la inversión realizada.

Organizaciones similares a la distribuidora, también transformaron Recursos Humanos y adaptaron los elementos propios de su gestión para alinear las decisiones, los procesos y las implementaciones con la estrategia corporativa. Propiciaron la generación de valor desde el talento, incorporaron métricas y, big data para los distintos indicadores, alentaron la transformación digital de los principales procesos operativos/transaccionales obtuvieron la

optimización de la gestión de personas y un amplio acompañamiento de los líderes del negocio.

En relación con el último objetivo, justificar la pertinencia de la incorporación del HRBP en la principal distribuidora de gas de Argentina, quedó evidenciada no solo su pertinencia para esa organización, sino también que toda empresa que quiera impactar con su talento desde una gestión que genere valor debería incorporar una visión de Recursos Humanos como área estratégica que fomente la innovación. En conclusión, podemos afirmar que incorporar un HRBP debe ser una decisión estratégica de las compañías que esperan desarrollarse bajo la premisa de la organización del futuro y fomentar que Recursos Humanos sea un área estratégica que acompañe y potencie la visión corporativa.

REFERENCIAS

- Álvarez, D. y Viltard L. (2016). *Herramientas de Análisis Estratégico*. Palermo, Argentina: Business Reviewç
- Ananthram, S. y Nankervis, A. (2013). *Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 51(4), 454–470. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12004>
- Barber, H. (1992). *Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience*. Journal of Management Development, Vol. 11 No. 6, pp. 4-12. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>
- Bennett, N y Lemoine, J. (2014) *What VUCA Really Means for You*. Harvard Business Review, Vol. 92, No. 1/2, 2014. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Bernardez, M (2007). *Desempeño Organizacional: Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones*. Indiana, Estados Unidos: AuthorHouse
- Bravo, O. (2018). *Dé Los Buenos Días a La Productividad: Liderazgo Y Desempeño en Entornos Vica*. Debates IESA, 23(1), 19–24.
- Church, A. H., & Burke, W. W. (2018). *Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development*. OD Practitioner. 50(4), 48–56.
- Clempner, J. y Gutiérrez, A (2002) *Administración y Ejecución de un Plan Estratégico de Tecnología de Información*. Revista Digital Universitaria UNAM. Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.3/num1/art1/index.html>
- Codreanu, A. (2016). *A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions*. Journal of Defense Resources Management (JoDRM), 7(2), 31-38.
- Curtain, R. (2000). *La empresa del futuro: sus implicaciones para la formación profesional*. Revista Europea de Formación Profesional, (19), 33-42.
- De Llanos, E. (2014). *Aclarando el rol de Human Resources-Business Partner*. Capital Humano, 27(286), 86–90.
- Deloitte (2013) *Transforming HR to Meet New Business Priorities*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Transforming_HR.pdf
- Farías, S. E. (2018). *Tablero de Competencias Ejecutivas para los puestos: Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner*. UPGTO Management Review, 3(1), 2.
- Foster, R. (2013) *Innovación: La Estrategia del Triunfo*. España: Editorial Folio
- Gairín, J. y Mercader J, C. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. España: Wolters Kluwer. <https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/63188?page=50>
- García, Á. C. (2005). *La empresa del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Sainte Claire Editora.

- Ismail, S., Van Geest, Y. & Malone, M. (2016). *Organizaciones exponenciales*. Madrid: Bubok Publishing. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/51444?page=78>
- Jones, B. (2014) *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*. USA: Wiley
- K. B., K. (2017). *Human resources must be a true business partner*. BioSpectrum, 15(1), 37–38.
- Kotter, J. P. (2015). *La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*. Recuperado de: <https://bbvaopenmind.com>
- Lambert, A. (2009). *The effective HR Business Partner*. Recuperado de: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/crfresearch.pdf>
- Las Hayas, A (2016) *La transformación de Recursos Humanos en la creación de valor*. Harvard Business & Technology (Núm. 24). Recuperado de: <https://www.harvarddeusto.com/la-transformacion-de-recursos-humanos-en-la-creacion-de-valor>
- Magellan, D. (2019). “Navigating Disruption with RUPT: An Alternative to VUCA”. Recuperado de: <https://www.ccl.org/blog/navigating-disruption-vuca-alternative/>
- Martínez, Selva y Crespo (2019) *La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial*. Quaderns de Psicologia. Vol 21 No 1, e1471. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/QuadernsPsicologia/article/view/v21-n1-martinez-selva-crespo/447626>
- MetroGAS (2017) *Reporte Sustentabilidad 2015-2016*. Recuperado de: <https://www.metrogas.com.ar/la-compania/Documents/REPORTE%20SUSTENTABILIDAD%20METROGAS%202015-2016VF.pdf>
- MetroGAS (2019) *Reporte Sustentabilidad 2017-2018*. Recuperado de: <https://www.metrogas.com.ar/la-compania/Documents/REPORTE%20SUSTENTABILIDAD%20METROGAS%202017-18.pdf>
- Morgan, J (2014) *The Future of Work*. USA: Wiley
- Njemanze, I. (2016). *What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice?* Cornell University. Recuperado de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/101>
- Pérez, C (2017). *Tendencias en el desarrollo de la organización de las empresas*. ESIC. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/management/tendencias-en-el-desarrollo-de-la-organizacion-de-las-empresas>.
- Popescu, C., Ilie, O.-M., & Iacob, S. E. (2017). *Redefining the Successful Organization of the Future*. Valahian Journal of Economic Studies, 8(4), 53–60.

Spremolla, G. C. (2019). *Competencias, Organización del Trabajo y Formación Profesional en el Trabajo del Futuro: Algunas reflexiones para posibilitar cambios imprescindibles*. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7(1).

Terlato, N. (2019). *Estrategia y Decisiones en ambientes VICA. Implicancias de este entorno para las empresas*. Documento de Trabajo UCEMA, (699), 1–30.

Tulgan, B. (2017). *The Changing Nature of Employment: What Will Be the Successful Organization of the Future? Employment Relations Today* (Wiley), 44(2), 5–11. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/ert.21619>

Ulrich, D. (1996). *Human Resources Champions*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School

Ulrich, D (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial Deusto

Uster, A., Vashdi, D., & Beerli, I. (2019). *From Organizational Leadership to Lead-Organizations—The Future of Leadership in Interorganizational Networks*. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 79–81. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/jls.21617>

Warrick, D. D. (2017). *The Urgent Need to Educate Present and Future Leaders in Organization Development and Change*. *OD Practitioner*, 49(3), 52–58.

Zainea, L. N., Toma, S.-G., & Tohänean, D. (2019). *Volunteering, A Skills Incubator for Future Organizations*. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 19(2), 205–211.