

# PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL PARA PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS EN POSICIONES ESTRATÉGICOS

## PROPOSAL OF A NEW MODEL OF PERSONAL STRATEGIC ALIGNMENT FOR HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS IN STRATEGIC POSITIONS

**Denize Athayde Dutra da Costa**

Instituto Desenvolvimento Empresarial - Fundação Getúlio Vargas  
Rio de Janeiro- Brasil  
[denizedutra@yahoo.com.br](mailto:denizedutra@yahoo.com.br)

Fecha de recepción: 04/02/2022 - Fecha de aprobación: 18/04/2022  
DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.003.es>

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es compartir el estudio llevado a cabo en la tesis de doctorado que propuso un nuevo Modelo de Alineamiento Estratégico Personal – MAEP – que pasa por la identificación de propósitos, valores y creencias, sueños, visión de futuro, objetivos y competencias para que el individuo asuma el protagonismo de su carrera y de su vida mediante las elecciones más conscientes pautadas en la reflexión de los aspectos que, integrados, permitan la construcción de una identidad y la ejecución de acciones pertinentes en busca de una plena realización del propósito individual. Este estudio demuestra cómo el modelo proporciona una mejora en la percepción de sí mismos, del planeamiento de la carrera y del desarrollo del pensamiento estratégico de la muestra investigada y contribuye con el desarrollo de las competencias de los profesionales en posiciones estratégicas en el área de Recursos Humanos, considerando los desafíos del actual escenario y las tendencias de esta función en el futuro del trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo; Personal; Alineamiento; Estrategia; Competencias.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to share the study developed in the doctoral thesis which proposed a new Model of Personal Strategic Alignment - MAEP - that goes through the identification of purposes, values and beliefs, dreams, future vision, goals and competencies, so that the individual assumes the protagonism of his career and life through the most conscious choices, guided by the reflection of the aspects that, integrated, allow the construction of an identity and the execution of relevant actions in search of a full realization of the individual purpose. This study shows how the model provided an improvement in the



self-perception, career planning and development of strategic thinking of the sample investigated and contributed to the development of the competencies of professionals in strategic positions in the Human Resources area, considering the challenges of the current scenario and the trends of this function in the future of work.

**KEY WORDS:** Model; Personnel; Alignment; Strategy; Competencies; Alignment; Strategy.

## **INTRODUCCIÓN**

Tonelli y Lacombe (2001) constatan en su artículo que la revisión de la literatura sobre la Administración de los Recursos Humanos (ARH) en las últimas décadas, evidencia un claro desajuste entre la percepción de problemas y la identificación de las tendencias por los diversos autores y la práctica de esta administración, principalmente con relación a las empresas brasileñas.

Lacombe y Chu (2008) confirman en su investigación que "las políticas y prácticas de gestión de personas son productos que concilian las influencias de varios factores, incluida la estrategia organizacional" (pág. 33).

Albuquerque (1992) señala cambios en las relaciones de trabajo gracias a la intensificación de la competitividad que contemplaba como políticas de recursos humanos el mantenimiento de las personas en la organización, pero de manera flexible, con el intercambio de carreras y funciones, enfocándose en el desempeño aliado a incentivos grupales, lo que favorece la actuación en equipo. Evidenciando la importancia de la preparación de estos empleados para las funciones presentes y futuras. Todos los cambios reforzaron la necesidad de profesionales multidisciplinarios, con la capacidad de reconocer cambios e interpretar sus impactos en las políticas de la empresa de corto y largo plazo, cuya carrera debía alinearse con las características del mercado, con los valores dominantes y con la cultura organizacional.

En la carrera de RRHH estos efectos son percibidos y señalan el desafío de la falta de capacitación de los propios profesionales que no acompañaron la necesidad de desarrollo de nuevas competencias. Algunos profesionales de recursos humanos con un fuerte dominio sobre algún tema, aun no comprendieron plenamente la esencia del negocio de la empresa, tal vez sean extremadamente competentes en su disciplina, pero no se encuentran aptos para ejercer el papel de business partner.

Los profesionales de RRHH agregan valor a la organización cuando comprenden el funcionamiento del negocio. Esta comprensión les permite adaptar el área de RRHH y las actividades organizacionales a los cambios en las condiciones empresariales. Solamente con

conocimiento los recursos financieros, estratégicos, tecnológicos y organizacionales de la empresa serán capaces de desempeñar un papel importante en cualquier discusión estratégica.

La transformación del recurso humano se relaciona íntimamente con la transformación del individuo que asume este papel, desarrollando pensamiento estratégico y otras competencias esenciales, con el propósito de propiciar el alineamiento del plan estratégico de la empresa con las políticas y estrategias de los recursos humanos necesarios para el crecimiento y sustentabilidad del negocio. Estas nuevas competencias asegurarán a los principales ejecutivos de RRHH poder influir en las estrategias corporativas y, por esto, serán invitados a participar de los Consejos de Administración de grandes empresas mediante el Comité de Personas.

Existe una sensible diferencia de enfoque en relación con el tema, en su parte teórica, en contraposición a la manera como el mismo es tratado, de forma práctica, en la gran mayoría de las organizaciones, demuestra la dificultad que el área de Recursos Humanos presenta para utilizar estrategias y nuevos modelos de gestión que favorezcan el desarrollo del trabajo en equipo y del aprendizaje organizacional (Santos y Franco, 2011).

El escenario corporativo actual, al demandar el abandono de la función de RRHH como operativa para transformarla en una alianza estratégica del negocio, imponen al área de RRHH iniciativas junto a los gestores con el propósito de obtener resultados previstos en el ámbito individual, grupal y organizacional. A su vez, cabe a los gestores la toma de decisiones consistentes con los niveles de contribución humana al negocio y, por lo tanto, pautada en la meritocracia, condición necesaria para la gestión de las personas alineada a la gestión flexible.

Una de las acciones para desarrollar estas competencias son programas de posgrado y educación ejecutiva, que, en el caso de este estudio, fue el campo de investigación el MBA– Master Business Administration – en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, que recibe profesionales de esta área de las principales empresas brasileñas en las ciudades de São Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia. La currícula de este programa extrapola las disciplinas específicas de recursos humanos (legislación laboral, atracción y selección, entrenamiento, desarrollo, remuneración, gestión del desempeño, salud ocupacional) y ofrece disciplinas tales como gestión estratégica, estrategias de recursos humanos, finanzas, gobernanza, sustentabilidad, gestión del cambio, arquitectura y cultura organizacional, liderazgo, negociación, entre otras. En la interacción con estos alumnos, la coordinación académica y los profesores de las distintas disciplinas percibieron que la gran mayoría de estos no presentaba la capacidad de gestión de desempeño estratégico de RRHH debido a la falta de

---

“Visión de Futuro” Año 20, Volumen N° 27 N° 1, Enero – Junio 2023 – Pág 73 - 96

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

pensamiento estratégico, de visión holística y de conocimiento del negocio. No obstante, se observó que el acceso al conocimiento sobre estos temas, tratados en las diferentes disciplinas, no garantizaba la adquisición de dichas competencias, dado que la forma cómo estos observaban su propia carrera no era estratégica. Esta constatación fue el origen de este estudio que propone un modelo de alineamiento estratégico personal que, una vez aplicado, podrá contribuir con el aumento de la percepción de sí mismo y de su carrera como profesional estratégico en el área de Recursos Humanos. En este estudio se trata la percepción “como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con la finalidad de dar sentido a su entorno” (Robbins, 2010, p.159), pues el comportamiento de la persona se basa en su percepción de la realidad.

Magaldi y Salibi (2019) afirman que “aquello que no es percibido, no existe. Si las personas no entienden y no perciben claramente todo el proceso, sus motivaciones y sus objetivos tendrán dificultades para comprometerse con el movimiento” (p. 164). El movimiento, en este contexto, se refiere al posicionamiento estratégico del profesional de RRHH, que es resultante de factores extrínsecos (de la organización) e intrínsecos, de cómo el individuo asume el protagonismo de su carrera y de su vida, por ser capaz de realizar elecciones que logren tomar en cuenta no solamente las satisfacciones inmediatas, sino las acciones de mediano y largo plazo (estrategias) que aseguren la sustentabilidad de su carrera y de su proyecto de vida. La premisa del estudio fue que la oportunidad de reflexionar sobre todos los elementos que forman parte del modelo propuesto – MAEP – promueve el aumento de esta percepción y podrá mover al individuo en la búsqueda de la realización de sus sueños.

En este sentido, una inversión personal y estratégica iniciada en el transcurso académico podría constituir una clave para una carrera profesional de éxito, a pesar de toda la incertidumbre que el futuro puede reservar. De esta manera, el problema de esta investigación fue: ¿Cuál es la contribución que genera la aplicación del Modelo de Alineamiento Estratégico Personal (MAEP) sobre la percepción de sí mismos, el planeamiento de la carrera y el desarrollo del pensamiento estratégico, de los alumnos del curso de especialización lato sensu en RRHH?

Conforme los objetivos del estudio, en cuanto a sus fines, se define como una investigación metodológica estructural, debido a la propuesta de un modelo de alineamiento estratégico personal que trata de las relaciones entre sus elementos. En cuanto a los medios, se trata de una investigación de campo y bibliográfica, combinando los paradigmas cuantitativos y cualitativos de investigación, con el objetivo de producir un análisis de los datos recabados y elevar la comprensión sobre el tema del trabajo.

## **Hipótesis**

H1 El modelo de alineamiento estratégico personal promueve cambios en la percepción de sí mismos, del planeamiento de carrera y en el desarrollo del pensamiento estratégico.

H2 El modelo de alineamiento estratégico personal es un factor determinante para un mejor aprovechamiento académico lo largo del curso.

H3 El modelo de alineamiento estratégico personal es un elemento determinante para una mejor percepción de las competencias para una carrera de líderes en recursos humanos.

## **Objetivo Principal**

Proponer un Modelo de Alineamiento Estratégico Personal – MAEP – que ayude a mejorar la percepción de sí mismos y la planificación de la carrera para actuar estratégicamente como profesionales de RRHH.

## **Metodología**

El objetivo de la investigación cuantitativa fue comparar los Coeficientes de Rendimiento, obtenidos mediante el promedio de las notas obtenidas en todas las disciplinas del curso lato-sensu de formación de líderes estratégicos de RRHH por parte de los alumnos que participaron del grupo de investigación de campo, comparados con los que formaron parte del grupo de control, para evaluar si se produce alguna diferencia en el aprovechamiento académico de los alumnos. El objetivo de la investigación cualitativa fue identificar la comprensión de la muestra en cuanto: a la gestión estratégica de recursos humanos, a las competencias del profesional de RRHH estratégico y a la comprensión de los elementos presentes en el modelo propuesto en este estudio, al inicio y al final del MBA en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, con una duración de 18 meses.

Los instrumentos de investigación fueron: - libros, revistas, artículos académicos, tesis, disertaciones sobre el tema investigado.; - análisis de documentación (calificaciones de los alumnos del curso);- entrevistas iniciales con 10 alumnos para identificar los elementos que puedan afectar la percepción estratégica de sí mismos, el planeamiento de carrera y el pensamiento estratégico, con el objetivo de elaborar el cuestionario; - cuestionario semiestructurado; - relato de las actividades en el workshop de cierre del MBA.

Cuando se inició este estudio, la investigadora tenía acceso como coordinadora académica del programa a aproximadamente 280 alumnos del curso de MBA en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de una conceptuada institución de educación y escuela de

negocios – egresados en el segundo semestre de 2016 hasta el segundo semestre de 2019, definió si la muestra aleatoria del 50% para poder crear un grupo de control (sin aplicación del modelo), pero, solamente 64 estudiantes aceptaron voluntariamente participar de la investigación y respondieron efectivamente el cuestionario.

Los datos estadísticos fueron organizados mediante gráficos y tablas y las respuestas fueron analizadas por medio del método estructuralista, que se mostró como el más adecuado para alcanzar el objetivo general del estudio de proponer un nuevo modelo para el alineamiento estratégico personal, que implica definir estructuras previas que explican las relaciones entre todos los elementos del MAEP y, por la naturaleza de la investigación, de su contenido y de la población, permitiendo realizar generalizaciones. La figura 1 abajo demuestra los pasos del proceso metodológico.

**Figura 1**  
*Etapas del proceso metodológico*



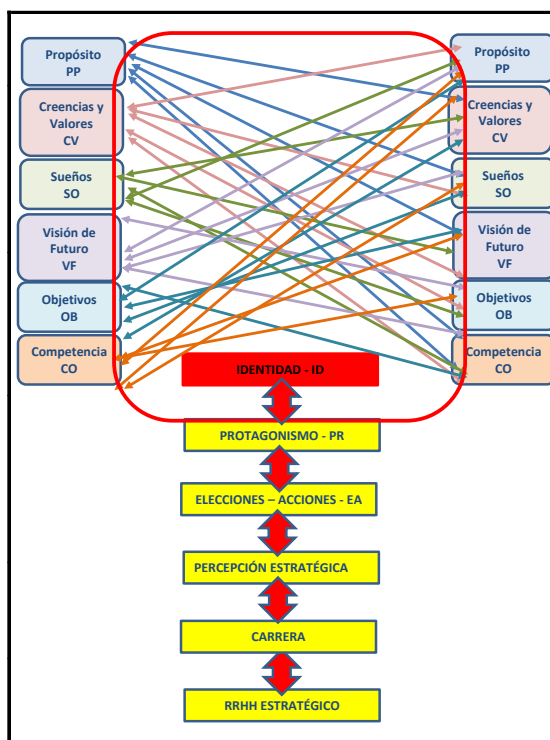
Nota. Elaboración propia (2021).

Thiry-Cherques (p.141) describe las siguientes premisas del estructuralismo: - dirigirse a la estructura -inconsciente- que sostiene y ordena estos elementos y relaciones; - centrarse en la descripción y el análisis de las relaciones entre los elementos; - concentrarse en el orden

de estas relaciones como sistemas inteligibles, que pueden ser representadas por esquemas lógico-matemáticos; - limitarse a los sistemas efectivos, es decir, a los sistemas de relaciones simultáneas en un tiempo determinado (los sistemas sincrónicos); - identificar las leyes generales de estos sistemas, ya sea, por inducción o por deducción lógica. Aplicando estas premisas tendríamos la siguiente construcción teórica del presente estudio:

## Figura 2

Estructuras del MAEP



Nota. Elaboración propia (2021).

La figura presentada expresa lo que Thiry-Cherques define como estructura, un sistema relacional. Una estructura es un conjunto formado por fenómenos solidarios. Cada uno de sus elementos depende de los demás y está determinado por su relación con ellos. La alteración, adición o supresión de un elemento implica un acomodo y reajuste en la posición de los demás, en el caso de este estudio, esto se hace más evidente en el análisis de la aplicación del modelo. Las estructuras no son causales. No revelan el origen de los elementos ni su funcionamiento, sino las condiciones, las formas de relación, que vienen definidas por las leyes de concordancia, subordinación y orden a las que están sometidos los elementos. La idea central del estructuralismo es que la estructura - el conjunto de relaciones (como se ve en la figura anterior) - es el determinante en la explicación de los objetos psicosociales, que,

en este estudio, se refiere a la percepción del profesional de RRHH sobre su propia carrera y su papel estratégico en el área de Recursos Humanos.

Respecto a H2- El modelo de alineamiento estratégico personal es un factor determinante para un mejor aprovechamiento académico a lo largo del curso. Las estructuras que se presentan a continuación son el intento de explicar las relaciones que se dan en esta hipótesis, que se refiere a la parte cuantitativa del estudio:

Promedio CR del Grupo CON aplicación del modelo > promedio CR SIN aplicación del modelo

Menor CR del Grupo CON aplicación del modelo > Menor CR SIN aplicación del modelo

Se realiza la comparación de CR – Coeficientes de Rendimiento – promedio de las notas de todas las disciplinas del curso – de las cohortes de alumnos involucrados en las muestras de la investigación que participaron de la aplicación del modelo de alineamiento estratégico, para verificar el aprovechamiento académico de los mismos, comparándolos con las cohortes de alumnos del grupo de control, que no tuvieron contacto con el modelo.

Después de calcular el CR de cada alumno, se calculó la media aritmética del CR de cada clase y, por último, la media de las cohortes que pasaron por el modelo y se comparó con las medias del grupo de control, que se presentan en el capítulo de análisis de la investigación de campo.

Thiry-Cherques señala que el estudio de las estructuras en el ámbito organizativo consiste en describir un sistema relacional que se puede identificar a partir de un punto nodal (identidad) que declara el sentido de lo que subsiste más allá de lo directamente manifiesto y lo hace inteligible. Para ello se recurre a la observación (enseñanza, entrenamiento y trabajo con profesionales de RRHH), a la descomposición en tipos de elementos (con ayuda de entrevistas en profundidad), a la conceptualización de los elementos y las relaciones (a lo largo de este estudio mediante investigación bibliográfica), a la elaboración de un modelo explicativo genérico y a la interpretación, que ofrece una descripción de la estructura y de las perspectivas explicativas y anticipatorias realizadas a lo largo de este estudio bibliográfico y de campo, que en este caso, la investigación empírica es sólo un punto de partida, no un ancla. La creencia de los estructuralistas es que existe una estructura subyacente en todo el comportamiento humano y el funcionamiento mental, y que esta estructura puede descubrirse mediante un análisis ordenado que tenga cohesión y significado. (Gardner, *The quest of Mind*, p.10, en Joas, 2017, p. 372).



## **DESARROLLO: LA PROPUESTA DEL MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL**

Carvalho, Almeida y Wright (2008) enfatizan la importancia y la necesidad de existencia de una Planificación Estratégica Personal al afirmar que “[...] si la persona posee un objetivo personal claro, proporciona significado y dirección a su vida” (p. 13). Planificar “[...] significa elaborar un esquema para alcanzar algo que se desea, contraponiéndose a la improvisación, que es la acción del azar” (Estrada, 2011, p. 107). La Planificación Estratégica permite la visualización sistemática de dónde se quiere llegar, cuál es el camino a seguir y cuál es el punto de partida, lo que también es importante. Se debe resaltar que no existe solamente un modelo de Planificación Estratégica Personal, por el contrario, esta debe ser una metodología flexible para estar de acuerdo con el modo de vida de cada persona, respetando su realidad, voluntad y principios/valores. Con planificación, la persona se posiciona en relación con el propio futuro y debe, a partir de entonces, reforzarse para alcanzar sus metas sin dejar su vida y carrera al azar o, como algunos lo entienden, a merced del destino.

El Balanced Scorecard – BSC, es una herramienta utilizada en las organizaciones para desdoblarse el plan estratégico, promover su comunicación, implementación, gestión y control en todas sus áreas, en el corto, mediano y largo plazo, en todos los niveles organizacionales, Ramsperad (2010) inspirado en esta herramienta, propuso un modelo para la construcción de una marca personal y afirma que “el proceso de alineamiento es sobre la interacción entre su sueño, sus aspiraciones, sus intenciones, sus propósitos y sus valores, en otras palabras, su ambición personal y su marca personal, es como los otros lo interpretan” (p.145).

Este es el sentido adoptado en el MAEP – Modelo de Alineamiento Estratégico Personal, se trata de la integración de varios elementos esenciales para la actuación consciente y autónoma en relación con la carrera y a la vida, ya que la primera posee un papel fundamental en la construcción de la identidad del sujeto.

En la dinámica de este proceso de transformación de la estrategia en acción, el mejor plan estratégico no es considerado lineal, sino circular, por esto, en la concepción de un figura que represente al MAEP, objeto de este estudio, fue elegida la figura de un círculo concéntrico, de acuerdo a lo que se presenta en la figura adelante; pues, además de no poseer una lógica lineal y cartesiana sobre los elementos del modelo, o sea, el orden de definición de estos elementos no altera sus resultados, en tanto que estos se interrelacionen. Otro aspecto de la figura circular se debe al hecho de que la estrategia es continuamente evaluada y revisada, como así también, las acciones resultantes de esta. Fue una tarea compleja representar esto gráficamente, exactamente debido a la dinámica inherente al propio proceso y por la falta de

relación de causa efecto lineal y simple, pues la búsqueda de la definición de cualquiera de los elementos puede instigar a los demás, ya que estos, por definición, son interdependientes, lo que se evidencia en las respuestas de la investigación de campo.

### Figura 3

MAEP - Modelo de alineamiento estratégico personal



Nota. Elaboración propia (2020).

La forma como fueron representados estos elementos en el modelo y el resultado de este proceso de alineamiento afecta la identidad personal que, asociada a otros aspectos, define el protagonismo del individuo, específicamente en este estudio, la percepción más estratégica de su carrera y de una actuación más autónoma de estos profesionales de Recursos Humanos, que formaron parte de esta investigación. El modelo de alineamiento estratégico personal presentado en la figura 3 considera ocho conceptos (identidad, propósito, creencias y valores, sueños, visión de futuro, objetivos, competencias y protagonismo), que en este texto serán denominados elementos del modelo, cuyas estructuras fueron presentadas en la figura 2. La premisa del modelo es que así como las organizaciones relevan un conjunto de datos internos y externo para llevar a cabo su planificación estratégica y, a continuación, definir las acciones que permitirán alcanzar los resultados deseados, las personas también deben pensar en algunos puntos, que serían los elementos presentes en el modelo expuesto (figura 3), que fueron traducidos en preguntas guía, cuyas respuestas son la base para definir acciones que permitan asumir el protagonismo y el liderazgo de su carrera y su vida personal.

El protagonismo del sujeto se expresa cuando el mismo asume la responsabilidad por sus elecciones en la vida, que son posibles por la cognición, afectividad, libertad y autonomía, según Edgar Morín (2004). La cognición permite entender las posibles opciones y analizar sus riesgos y consecuencias. La afectividad influye en las elecciones por ser seres racionales y elegir lo que gusta y lo que hace sentir bien. La libertad está relacionada con el ejercicio de la voluntad de manera consciente, pero si no existe autonomía, no se puede hacer valer la decisión propia. De esta manera, así como no se puede disociar la razón de la emoción, tampoco se puede separar la libertad de la autonomía. Todos estos obligan a asumir la autoría de los papeles ejercidos en la vida. En su obra, Edgar Morín (2004), denomina autoría del sujeto lo que en el presente trabajo se refiere al protagonismo, o sea, aquel que es productor del entorno donde vive, además de ser un producto y reproductor del medio social.

Las acciones de cualquier naturaleza (estudio, trabajo, relaciones personales, entre otras) son el resultado de tales elecciones que son directamente afectadas por el alineamiento de los ocho elementos. Para que las acciones produzcan buenos resultados, estas exigen ciertas competencias técnicas y emocionales, que pueden poseerse o deben desarrollarse. Sin embargo, las acciones (para que tenga sentido realizarlas) deben estar relacionadas con algún objetivo de corto, mediano o largo plazo, aunque dicho objetivo sea la mera satisfacción de una necesidad física, social o psicológica, como se observa en el clásico estudio de Maslow (1954), aun hoy utilizado como referencia para la implementación de las políticas de RRHH.

Existen objetivos más inmediatos y otros más estratégicos que, muchas veces, para ser alcanzados, deben ser traducidos en metas más simples y viables. La definición de lo que el individuo pretende hacer es fundamental para la automotivación, enfoque y capacidad para priorizar actividades. Si el individuo no posee una visión de futuro, o sea, no mira hacia cinco, diez o veinte años en el futuro, al alcanzar los objetivos de corto plazo termina perdiendo el interés o enfoque en nuevas conquistas. No obstante, si se alimentan los sueños, siempre habrá algo que hacer. Los sueños y deseos son la materia prima de la visión de futuro, estos permiten que la persona pueda realizar planes sobre lo que quiere ser, hacer y tener.

Los objetivos son la visión de futuro estructurada en intervalos de tiempo definidos y proporcionan energía para moverse, pero son las creencias y valores los que dirigen hacia donde se debe ir. La sensación de estar en el camino correcto o no depende del alineamiento con lo que cree la persona (creencias) y con lo que considera importante para su vida (valores). Algunos aspectos son esenciales para la existencia y no pueden ser negociados dado que generan la pérdida de los principios morales, que forman parte de la propia identidad. Los valores son una expresión de las necesidades, de lo que le falta y de lo que el ser humano necesita para mantener la estabilidad y el equilibrio. El placer del alineamiento

---

“Visión de Futuro” Año 20, Volumen N° 27 N° 1, Enero – Junio 2023 – Pág 73 - 96

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

proviene del hecho de que el individuo es capaz de satisfacer las necesidades de una vida orientada por valores y propósitos. El análisis de las respuestas de la investigación de campo corrobora esto, como así lo demuestran algunas de las respuestas de los entrevistados sobre los valores: - lo que me mueve, mi esencia; aquello que tenemos como base en nuestro ser, que guía nuestras actitudes y nuestro comportamiento; los presupuestos más profundos que te orientan a seguir determinados caminos.

La identidad es el resultado del alineamiento entre todos los elementos del modelo propuesto, que fortalecen una concepción coherente de sí mismo, que consiste en objetivos, valores y creencias con los cuales la persona se encuentra fuertemente comprometida, según Erikson (1976). Este definió la identidad de manera integrada, en que la dimensión biológica, la experiencia personal y el medio cultural dan sentido a las trayectorias del individuo.

El concepto de identidad ha sido objeto de alguna controversia conceptual, dado que, como se refiere Costa (1991), “los términos identidad, self, carácter y personalidad han sido utilizados para definir la singularidad que diferencia un individuo de otro; una distinción clara entre los términos es, no obstante, difícil de establecer” (p.20), lo que se expresa en la respuesta de una entrevistada acerca de la identidad: “es aquello en lo que soy única, que diferencia lo que puedo hacer, qué legado puedo dejar”. Para llegar a la noción de sujeto se debe considerar que toda la dimensión biológica necesita de una dimensión cognitiva, que es individual, dado que “es el acto mediante el cual el sujeto se construye posicionándose en el centro de su mundo para enfrentarse a este, considerarlo, realizar en él, todos los actos de preservación, protección, defensa, etc.” (Morín, 2004, p.120). Esta concepción del ser humano comporta una triada – individuo/sociedad/especie, que se apoyan, se nutren y se reúnen haciéndose inseparables y coproductores uno del otro. Es en el seno de esta compleja triada donde emerge la consciencia.

La construcción de la identidad y el desarrollo del autoconcepto integran las experiencias personales y se prolongan más allá de la fase adulta, dando sentido a la trayectoria de vida del individuo mediante un proyecto personal, en un marco de autonomía psicológica y social.

Si la identidad representa el yo como sujeto, el autoconcepto puede definirse como un conjunto de pensamientos y sentimientos que se refieren al yo como objeto, formado a partir de las experiencias e interpretaciones que se efectúan en el ambiente que los rodea (Adamson y Lyxel, 1996; Shavelson, Hubner y Stanton, 1976). Se observa este concepto en la respuesta a la pregunta sobre la identidad cuando afirma un participante: “está relacionada con el impacto que percibo que tengo o puedo tener con las personas a mi alrededor”.

Para Yount (1986), el autoconcepto es un constructo hipotético que es particularmente útil para predecir comportamientos que, a pesar de su naturaleza hipotética, constituye una unidad de coherencia del comportamiento individual, proporcionando al individuo la noción de continuidad y de identidad en el tiempo y actuando como regulador de la vida personal. Un aspecto fundamental con relación al autoconcepto es no confundir la autopercepción con lo que le gustaría ser. La heteropercepción es esencial para la construcción del autoconcepto, pues cuando el individuo se juzga a sí mismo utiliza estándares subjetivos y, cuando es percibido por el otro, este lo evalúa por las acciones. Este enfoque destaca la importancia de las relaciones sociales para la formación del autoconcepto dado que las auto atribuciones parecen centrarse en la estructura psicológica de cada individuo, son productos sociales, dado que solo pueden ser construidas a partir del contexto de la vida. Para el adulto, la competencia profesional, la sociabilidad y las relaciones de amistad y familiares ocupan un lugar central en la construcción del autoconcepto (Hartar, 1983).

El autoconcepto es, de esta manera, considerado como un sistema de creencias, multidimensional y dinámico, donde el desarrollo de las diferentes dimensiones puede seguir distintos estándares o trayectorias, desde la infancia hasta la edad adulta. La mayoría de las perspectivas sobre el desarrollo del autoconcepto asume, no obstante, que este se hace progresivamente más estable a lo largo del proceso de desarrollo.

La identidad permite el protagonismo si se asocia a la autonomía. Según Seidl-de-Moura (2017), autonomía y relación son tendencias universales desarrolladas en la ontogenia. La especie humana posee una organización compleja y la relación con sus co-específicos es esencial para su supervivencia tanto física como psicológica (Seidl-de-Moura, 2017). “Saber actuar en el entorno y saber relacionarse con los otros son capacidades adaptativas que garanticen la aptitud de los individuos” (p. 294). El ser humano establece relaciones, construye conocimientos y desarrolla un yo, o sea, la noción de sí mismo, dado que la autonomía y la relación son valoradas de manera diferente a lo largo de la vida y de acuerdo con el contexto cultural y el momento histórico vivido.

Preguntar por qué realizar determinada actividad siempre ayudó al ser humano a entender el valor de su trabajo para dar sentido a lo que está llevando a cabo. Sinek (2018), en su obra *Comience por el por qué*, presenta un círculo dorado, que muestra como las personas y las organizaciones se comunican hablando de lo que hacen y de cómo lo hacen, pero es el por qué lo que realmente inspira y manifiesta el diferencial de la persona o de la organización. Sinek afirma, “el círculo dorado proporciona una evidencia convincente de cuanto podemos alcanzar si recordamos comenzar todo lo que hacemos preguntando primero

por qué” (p.70). Como ilustra la respuesta de una persona de la muestra: “mi misión, la razón por la cual estoy aquí es que quiero dejar un legado”.

La convergencia de hacer aquello que la persona sabe hacer y que el mundo necesita, parece ser algo deseado por todos y es fuente genuina de gratificación. Según García y Miralles (2018) el propósito aparece cuando se conecta aquello que se ama hacer (placer/realización personal), aquello que el mundo necesita (sentido de contribución social), aquello que tiene valor (financiero o no) para sí mismo y para quien recibe (el mundo) y aquello que se hace bien, o sea, en lo que se tiene talento, donde logra poner lo mejor de uno mismo. La posibilidad de realizar alguna actividad que satisfaga todos estos puntos caracteriza lo que en la sociedad occidental se denomina propósito individual.

Shahar (2016) afirma que tener un propósito en la vida es más que establecer metas, se relaciona con tener un deseo personal de aquello que realmente gusta hacer y quiere para sí mismo, en vez de ser guiado por normas y expectativas sociales, como expone la respuesta de uno de los investigados, “es todo el sentido de aquello que te hace vivir”.

La investigación de campo posibilitó observar que el propósito individual también permite a la persona ver su vida/carrera a largo plazo. Entender cuáles son los elementos constantes en todos los objetivos alcanzados y aquellos que se buscan permite identificar exactamente este aspecto permanente de la esencia personal.

Cuando la persona vive de manera coherente con sus creencias y valores, buscando alcanzar sus objetivos para realizar sus sueños, tiende a sentir que la vida actual es satisfactoria. Pero si no existe nada significativo, si no entiende el porqué de sus acciones o si no percibe que está dejando un legado, una contribución social o si tiene la sensación de estar cumpliendo un papel único en el mundo, para llenar ese vacío busca compensar con factores externos (recompensas materiales, exceso de actividad, entre otros) la percepción de la realización

El propósito individual es el punto de intersección entre el pasado, toda la historia de vida de una persona y su futuro, lo que tiene sentido hasta aquí, el presente, y que la persona continúa buscando en ese futuro deseado. El propósito se descubre y actúa como una fuerza transformadora, que prepara a la persona para ser cada vez más quien verdaderamente es. En la cotidianidad, el propósito se pone a prueba en todo momento. Se tiende a considerar que el propósito es algo complejo y difícil de definirse, pues poca gente se da cuenta de que se descubre y esto requiere autoconocimiento, introspección, conexión emocional, contacto con aspectos profundos, pero que son percibidos en la cotidianidad.

Para Kofman (2018)

“El propósito posee dos componentes principales: - dar sentido a la vida (cognición) y tener un sentido de finalidad (motivación). El componente cognitivo involucra la integración de experiencias en una narrativa coherente como si fuese una historia, asumiendo la perspectiva de una tercera persona en la vida de alguien. El componente motivacional involucra la búsqueda activa de metas a largo plazo que se reflejen en la identidad de alguien que trascienda los intereses personales y mezquinos. Se logra una mayor satisfacción cuando las personas se involucran en la búsqueda de propósitos y actividades virtuosas en sintonía con lo que hay de mejor en cada uno” (Kofman, p. 33).

Senge (2000) entiende que los valores se expresan a través de comportamientos, que se ven afectados por los modelos mentales y que, a la vez, afectan la forma de actuar y explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente. Sin embargo, estos son tácitos, o sea, existe por debajo del nivel de la consciencia, por eso son invisibles para todos.

La relación de los valores con las creencias es tan fuerte que es utilizado como único elemento en el modelo propuesto, que en la investigación de campo se evidencia en las mismas respuestas a las preguntas sobre estos.

Para la ciencia, el sueño es una experiencia de la imaginación del inconsciente durante nuestro periodo de sueño. En el MAEP, el sueño es entendido como deseo, como el acto de imaginar aquello que gustaría que suceda, en este caso, el sueño es aquel en el que se sueña despierto, donde se imagina algo específico en el futuro, algo que motiva para ser desarrollado y hacerlo realidad. Para concretarse, el sueño debe transformarse en una visión, un proyecto de acción, una idea de emprendimiento, el desarrollo del sueño y, por consiguiente, de la visión de futuro debe estar relacionado con el proyecto de vida en el sentido más amplio, aquello que demuestra sus principales objetivos personales. La existencia de consonancia entre la carrera y el proyecto de vida hace que la persona se dedique con mayor motivación a la búsqueda de la realización de ese sueño, proporcionando una mayor posibilidad de éxito en lo que se proponga hacer. Mientras el sueño es un espacio de emoción, la visión es una concepción de qué hacer, utiliza la razón como instrumento para la realización del sueño.

Michele Hunt (2010), en su obra *Dream Makers: los hacedores de sueños*, afirma que los Dream Makers son personas que descubrieron el arte y la ciencia de transformar esperanzas y sueños en realidad...encontraron el coraje de crear una visión poderosa de lo que quieren para su futuro”. Estos poseen la convicción y el compromiso de alinear sus decisiones y acciones con la visión y sus valores para lograr sus sueños y transformarlos en realidad. La visión se origina por causas circunstanciales, influidas por múltiples factores. Está

---

“Visión de Futuro” Año 20, Volumen N° 27 N° 1, Enero – Junio 2023 – Pág 73 - 96

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

formada por todo lo que involucra la vida del individuo, por las transformaciones etarias, adquisición de conocimientos, madurez, relaciones, creencias, valores, variaciones en la forma de representar al mundo. Es a partir de su historia de vida que el individuo extrae su camino, la actividad capaz de conducirlo hacia la realización del sueño. Un mismo sueño puede dar lugar a distintas visiones que se alternan de acuerdo con los cambios por los que pasa cada individuo.

Para Harari (2015) “las visiones son la expresión de la capacidad de crear una realidad imaginada con palabras y son estas las que permiten que un gran grupo de extraños cooperen unos con otros de manera eficaz” (p.41). La respuesta de una persona acerca de la visión fue: ‘es la conciencia del escenario actual para la prospección de un escenario futuro’, parece bien alineada con las ideas que se profundizan en este elemento del modelo.

Para Hunt (2010)

“Visiones son las imágenes mentales poderosas que se desea crear en el futuro. Estas reflejan lo que es más importante para nosotros y están en armonía con nuestros valores y sentido de propósito. Son un producto de nuestra mente y nuestro corazón colectivo. La visión, aunque sea nuestro futuro deseado, se experimenta en el presente. Una visión es nuestra más profunda expresión de lo que deseamos crear en el futuro” (p.3).

Por ella, una visión inspiradora genera brillo en los ojos. Las visiones deben tocar lo emocional de quien la conoce. Esta debe ser atemporal, no tener límites. Asimismo, no es cuantitativa, sino que será desdoblada en objetivos y metas cuantificables, que permitirán realizar la visión. “Al formular la visión de futuro, tanto las personas como las organizaciones, realizan una elección que invierte radicalmente la manera de pensar y decidir: optan por guiarse por una visión de futuro deseado, en lugar de seguir influido por el pasado” (Marcondes, p. 46).

Este aspecto puede ser decisivo en la cuestión que se tratará a continuación sobre el protagonismo, pues el individuo sale de la profecía de que el pasado predefine como pueden o deben suceder. Estimula la percepción, qué se puede cambiar en el presente, si se quiere un futuro diferente (del pasado). Un miembro de la muestra describió que tener una visión de futuro es analizar cuáles son las consecuencias de mis actitudes hoy.

Para Hunt (2010) “la visión sirve como una estrella guía para explorar y trazar nuestro futuro... esta alimenta nuestra pasión y nos proporciona un sentido de propósito” (p.3). Una visión sin valores está vacía. La investigación de campo mostró claramente la dificultad que posee la muestra para proyectar la visión de futuro para más de dos años. Esta característica es aún más fuerte cuanto más joven es la persona en la medida en que las generaciones más nuevas son más inmediatistas.



La definición de los objetivos toma como base no solo los desafíos actuales, sino también aquellos identificados en la visión de futuro. Los objetivos proporcionan a la persona el entendimiento sobre la definición de los procesos y recursos para alcanzarlos. Los objetivos son resultados cuantitativos y cualitativos a ser alcanzados en un determinado plazo, de acuerdo con las principales referencias estratégicas (propósito, valores, visión de futuro), análisis de las fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas, imaginando diferentes escenarios.

Los objetivos pueden ser clasificados según su naturaleza, plazo y forma. En cuanto a su naturaleza pueden ser generales o específicos. Los específicos se refieren a las diferentes dimensiones de la vida, a saber: financiera, profesional, de salud física, espiritualidad, familiar, social, afectiva, ocio, entre otras. En cuanto al plazo, los objetivos pueden ser de largo, mediano y corto plazo. Los objetivos de largo plazo son los de mayor amplitud, también denominados estratégicos, dado que se encuentran relacionados con el nivel estratégico de la carrera o de la vida con un horizonte temporal de cinco a diez años, en algunos casos incluso más. Los objetivos de mediano plazo derivan del desdoblamiento de los estratégicos y tienen un alcance de dos a tres años. Los objetivos de corto plazo, también denominados metas, son actividades para cumplir en un breve espacio de tiempo, en el día a día del individuo. Una meta personal es un objetivo cuantitativo de una medida de desempeño personal perseguido. Los objetivos y las metas establecen lo que será alcanzado y cuando, pero no dicen cómo. Una vez definidos los objetivos y las metas, se pasa a la definición del plan de acción. Los objetivos deben estar alineados con los valores, principios orientadores, de los cuales no se quiere ni se quiere alejar.

Se debe registrar que el mayor desafío de una estrategia no se encuentra en su elaboración, sino en su implementación. Para que esto suceda de manera eficaz, el individuo debe reunir recursos, mucha motivación e inteligencia emocional, tal como se aborda a continuación. Es el momento de la implementación cuando se exige un protagonismo, que requiere actuar.

El modelo de alineamiento estratégico personal es una herramienta que puede ayudar mucho en este proceso de autoconocimiento, dado que motiva a la reflexión sobre aspectos más profundos y complejos. La gestión de la carrera basada en los valores amplía la visión y estimula el protagonismo, la creatividad y la responsabilidad individual hacia el colectivo. "Protagonismo es la acción necesaria, tomada de manera consciente, determinada para la resolución de una situación – problema" (Marcondes, p. 66). El protagonista entra en acción en la velocidad y con la energía necesaria, yendo directo al punto.

El MAEP aborda la cuestión del liderazgo estratégico en la vida y la carrera profesional como un elemento resultante de este proceso de alineamiento estratégico personal. El liderazgo estratégico se entiende como la capacidad de percibir el todo de forma integrada y de decidir en el presente considerando a dónde se quiere llegar. Mantener la coherencia entre el discurso y la acción, genera credibilidad en la figura del líder, lo cual es fundamental para influir en las personas, que es la esencia del verdadero liderazgo.

## CONCLUSIÓN

A la luz del método estructuralista adoptado para el análisis de los datos de la investigación de campo, se puede concluir que la aplicación del Modelo de Alineamiento Estratégica Personal - MAEP - promovió la mejora de la percepción de sí mismos y de la planificación de la carrera como profesional estratégico de RRHH, de los alumnos de un curso de formación de líderes en el área de Recursos Humanos. La muestra de la investigación percibió que conocer los elementos del MAEP (propósito, valores y creencias, sueños, visión de futuro, objetivos) aumentó la posibilidad de entender las propias actitudes.

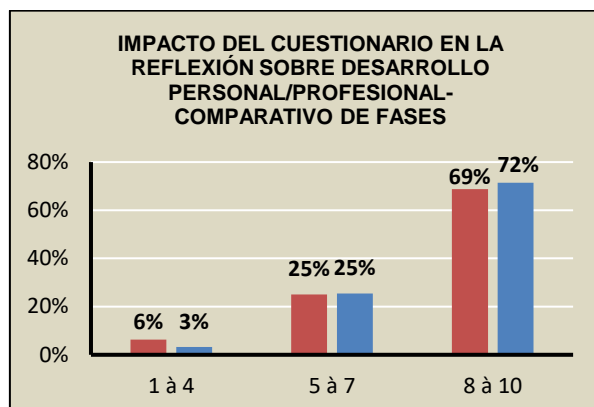
Al comparar las estructuras construidas para sustentar el modelo - Figura 2 - y los datos de la investigación de campo, los elementos que forman parte de las estructuras están claramente presentes en las respuestas dadas por la muestra y se relacionan plenamente con lo previsto en la estructura que sirvió de base para la proposición del MAEP, presentada en el desarrollo del trabajo. El análisis de los datos realizado a partir de la metodología estructuralista, que permite la transposición de los datos a lo genéricamente aplicable, permitió confirmar las siguientes hipótesis:

H1 - El Modelo de Alineamiento Estratégico Personal promueve el cambio en la percepción estratégica de sí mismo y la planificación de la carrera; y

H3 - El Modelo de Alineamiento Estratégico Personal propuesto es un elemento determinante para una mejor percepción del valor añadido en la carrera de los líderes estratégicos en recursos humanos, porque las relaciones propuestas en la estructura (Figura 2) demostraron estar presentes en las respuestas de la encuesta. El gráfico 1 abajo demuestra el alto impacto de las dos aplicaciones del MAEP (de 8 a 10 puntos en una escala de 0 a 10).

## Grafico 1

### Impacto de las dos aplicaciones del MAEP



Nota. Elaboración propia.

Aunque se han comprobado las estructuras (CR media del grupo CON aplicación del modelo > CR media SIN aplicación del modelo; y CR más baja del grupo CON aplicación del modelo > CR más baja SIN aplicación del modelo), que estas relaciones existen, no se puede confirmar la hipótesis, porque no se puede comparar el rendimiento académico de forma individual en una relación directa entre el individuo que se sometió a la aplicación del cuestionario y la nota concreta del mismo en cada asignatura, porque la cumplimentación del cuestionario no requería identificación, para mantener la confidencialidad de la información y animar a más personas a contestar la encuesta. A tabla en continuación demuestra el resultado de la pesquisa cuantitativa.

## Tabla 1

Comparación de los CR – Coeficiente de rendimiento de los alumnos de las cohortes sometidas al modelo con las cohortes del grupo de control

Turmas com aplicação do Modelo	CR	Turmas de controle /sem modelo	CR
MBS01613-GEERH-T02 <sup>1</sup>	9,15	BRAS100-GEERH-1	8,80
MRJ01579-GEERH02 <sup>2</sup>	8,80	FGVRJ00-GEERH01	8,79
MRJ01611-GEERHT3	9,0	FGVSP00-GEERH-T1	8,90
MSP01784-GEERH-T7	8,97	FGVSP00-GEERH-T2	8,20
MSP11756-GEERH- T5	8,81	FGVSP01-GEERH-T2	7,76
MSP21803-GEERH-T2	9,0	FGVSP00-GEERH-T3	8,13
MRJ01817-GEERH8 <sup>3</sup>	9,17	MRJ016AO-GEERH5	9,17
		MRJ01717-GEERH6	9,26
		MSP016AF-GEERHT6	8,81
		MSP01634-GEERH-T5	8,68
		MSP11617-GEERH- T3	8,15
		MSP11723-GEERH- T4	9,0
		MSP21705-GEERH-T1	9,0
Média Simples =	8,98	Média Simples =	8,66

1-Código de la cohorte

2-Destaque en rojo – Menor promedio

3-Destaque en verde – Mayor promedio

Nota. Elaboración propia (2021).

Por otro lado, la búsqueda bibliográfica no aportó los datos necesarios que permitieran establecer la relación directa entre la aplicación del modelo y la mejora del rendimiento académico, lo que también puede atribuirse a otros factores, como los conocimientos previos sobre el contenido de la asignatura, la didáctica del profesorado, las condiciones físicas y psicológicas de los alumnos, entre otros.

Quedó claro que el pensamiento estratégico sobre la función de RRHH y el propio individuo implicaría necesariamente los mismos elementos que se utilizaron en el modelo MAEP. La estructura metodológica (figura 2) que fue comprobada demuestra las relaciones entre estos elementos y las competencias del profesional de RRHH, necesarias para asumir todas las atribuciones y roles que ha exigido el área a lo largo de su historia. Que, al parecer, hoy vive su plena madurez, segura de su importancia y su valor, pero aun llena de desafíos, derivados de los impactos de la transformación digital en el futuro del trabajo que requerirá una constante y rápida capacidad de adaptación e innovación y nuevas competencias.

Lo que dio origen al tema de este estudio fue la percepción de que la dificultad para asumir una postura estratégica iba mucho más allá de la obtención de conocimientos sobre la estrategia y las diferentes áreas de la empresa, o de la adquisición de habilidades de gestión, sino que esta dificultad estaba relacionada con la percepción de sí mismos y estratégica, es decir, con la falta de una perspectiva a largo plazo, incluyendo la propia carrera y la vida en general. Esta percepción generó una preocupación sobre cómo ayudar a las personas a pensar estratégicamente, lo que estimuló a pensar en un modelo que promoviera el alineamiento interno, que a su vez permitiera la toma de decisiones y la adopción de acciones que contribuyeran a la realización profesional y personal tan deseada por todos los que trabajan.

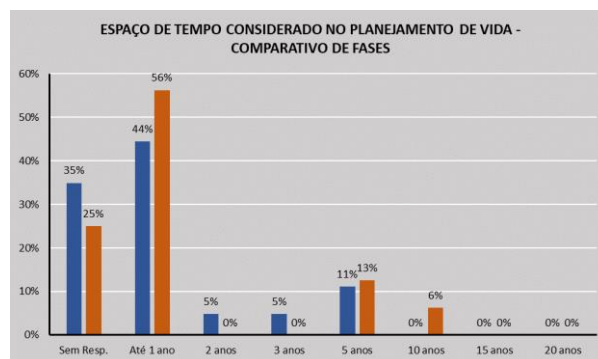
El modelo se mostró útil para este proceso de autoconocimiento adherido a lo que encontramos en la literatura, porque provoca, a través de las preguntas relacionadas con cada uno de sus elementos, un proceso de alineamiento personal, integrando todo lo necesario para hacer elecciones que sean coherentes con las necesidades reales, los valores, los intereses, las aspiraciones, los sueños del individuo.

La aplicación del MAEP - Modelo de Alineamiento Estratégico Personal demostró que contribuye a la gestión estratégica de los profesionales de RRHH, como se describe en las respuestas de la encuesta, a través de algunos comportamientos presentados: -adopción de una actitud menos inmediata y a corto plazo, sustituida por una visión a medio y largo plazo, pues la proyección de tiempo aumentó de una a cinco o, incluso, hasta 10 años hacia adelante; -visión más sistémica de los aspectos de propia vida, como así también de las organizaciones; -reconocimiento de los puntos fuertes, potenciando los objetivos;-

reconocimiento de las debilidades y la gestión de las adversidades y los fracasos con mayor resiliencia, humildad y compasión; - autoconocimiento y el alineamiento con los valores, las creencias y el propósito que guiaron las elecciones.

## Gráfico 2

*Aumento del tiempo de planeamiento de vida*



*Nota.* Elaboración propia.

La investigación de campo demostró claramente que el conocimiento de estrategia, negocio y RRHH enriquece el discurso, pero es el alineamiento estratégico personal, el que fortalece la acción estratégica y este proceso es de adentro hacia afuera.

Si la investigación aquí presentada ya apuntaba a una brecha entre la demanda y la oferta en relación con las competencias del profesional de RRHH, esta brecha tiende a aumentar si, además de la búsqueda del desarrollo de las competencias de gestión, el profesional no ha alineado el proyecto de vida con la carrera que se basa cada vez más en la capacidad de adaptación, y cada vez más centrada en el trabajo por objetivos.

Al estudiar los elementos del MAEP, se observa, tanto en la fundamentación teórica, como en la investigación de campo que las personas a través de diferentes metodologías y herramientas, terminan pasando en un momento u otro de su vida o carrera, la necesidad de reflexionar sobre dichos elementos, lo que sucede es que, muchas veces, la experiencia no permite un alineamiento natural entre ellos, la desconexión termina por no fortalecer la identidad, lo que genera la percepción de autonomía y verdadero protagonismo, para construir el futuro deseado. Lo más importante es darse cuenta de que hay infinitas posibilidades de estudios, que pueden ayudar a mejorar la relación entre el hombre y su trabajo, ya que éste es una fuente inagotable de logros en un entorno cada vez más volátil y complejo, donde es necesario reinventarse a cada momento.

Posibles desarrollos de esta investigación podrían ser: - aplicar el MAEP en profesionales de RRHH y de otras áreas, que no tienen vínculos laborales formales y que ya están trabajando como freelancers u offshoring para evaluar el impacto del mismo en profesionales que están construyendo un nuevo proyecto de carrera; - aplicar el modelo MAEP en otros perfiles profesionales; - comparar los resultados de la aplicación del modelo en diferentes generaciones; - analizar los resultados de la aplicación del modelo en profesionales de empresas de innovación tecnológica, cuya mentalidad ya está enfocada al futuro.

### **Contribuciones de la investigación**

Para el ejecutivo que buscó un curso de formación de líderes estratégicos, la investigación contribuyó para su mayor seguridad con la calidad del curso en relación al valor agregado para su carrera. Para la institución, a partir de la cual fue elegida la muestra de la investigación, sus resultados permitieron una adecuación del programa de acuerdo con las necesidades del mercado con relación a los profesionales de RRHH. Para la comunidad académica, este será un nuevo modelo de alineamiento estratégico personal, que podrá ayudar en programas de formación de líderes estratégicos y que generará nuevas reflexiones sobre el tema, obtenidas mediante el cruce de datos empíricos con teorías localizadas en este estudio. Para el área de recursos humanos, las conclusiones permitirán nuevos estudios sobre comportamientos esperados de liderazgo de los profesionales estratégicos de RRHH en las organizaciones en un ambiente complejo y de transformación digital.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Adamson, L., Lyxell, B. (1996). *Self-concept and questions of life: identity development during late adolescence*. Journal of Adolescence, 19, 569-582
- Albuquerque, L. G. (1992). *Competitividade e recursos humanos*. Revista de Administração, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.
- Carvalho, D. E.; De Almeida, M. I. R.; Wright, J. T. C. (2008). *¿Cómo colocar em prática o seu plano estratégico? Utilização da ferramenta de implementação e gestão estratégica do BSCP (Balanced Scorecard Pessoal) no método PEP - Planejamento Estratégico Pessoal*. In Estratégias empresariais e globalização de mercados. Lisboa: ISCTE. <http://www.atsie.com/Portals/4/artigos/Como%20colocar%20em%20practica%20o%20seu%20plano%20estrategico.pdf>

- Costa, D.A.D. (2021). *Propuesta de un modelo de alineamiento personal para profesionales de formación de RRHH que actúan en niveles estratégicos*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional de Misiones – UNaM.
- Costa, M.E. (1991). *Contextos sociais de vida e desenvolvimento da identidade*. Lisboa: INIC, p.20.
- Erikson, E. H. (1976). *Identidade, Juventude e Crise*. Rio de Janeiro, Brasil: Zahar Editores.
- Estrada, R.J. Soliz; Moretto Neto, L.; Augustin, E.S. (2011). *Planejamento Estratégico Pessoal*. Revista De Ciências Da Administração, Florianópolis, V. 13, N. 30, P. 118-145, Mayo-Ago. 2011.
- García, H; Miralles, F (2018). *Ikigai*. Rio de Janeiro, Brasil: Intrínseca.
- Harari, Y.N. (2015). *Sapiens- uma breve história da humanidade*. Porto Alegre:L&PM Editores, p.41.
- Harter, S. (1983). *Developmental perspectives on self-system*. En E. M. Hetherington (Org.), *Handbook of Child Psychology* (pp. 275-385). N. Y.: Wiley.
- Hunt, M. (2010). *Dream Makers: fazedores de sonhos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.3.
- Joas, H.; Knobl, W. (2017). *Teoria Social: Vinte lições introdutórias*. Petrópolis: Editora Vozes, p.372.
- Kofman, F. (2018). *Liderança & Propósito*. Rio De Janeiro: Harper Collins, P.33.
- Lacombe, B. M. B.; Chu, R. A. *Policies and practices of human resource management: Strategic and institutional approaches | Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional*. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 25–35, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36436>. Acesso em: 18 fev. 2022.
- Magaldi, S.; Salibi, J. (2020). *Estratégia Adaptativa*. São Paulo: Editora Gente, p.164.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, EUA: Logman.
- Marcondes, O. (2015). *O Poder de uma visão Inspiradora*. São Paulo: HSM do Brasil, p.46-66.
- Morin, E. (2004). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 10 ed. Rio de Janeiro, Brasil: Bertrand Brasil, p.120.
- Rampersad, H.K. (2010). *Seja o CEO de sua vida*. Rio de Janeiro, Qualitymark, p.145.
- Robbins, S. P. (2010). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.159.
- Seidl-De-Moura, M.L. et al. (2017). *Estudos de Psicologia I*. Campinas | 34(2) | 293-303 | abril - junho 2017.

- Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, p.68-70.
- Santos, J. N. E, Franco, J.H. (2011). *Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional*. Revista de Administração. FACES Journal Belo Horizonte · v. 11 · n. 4 · p. 190-206 · out./dez. 2011. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa)191.
- Senge, P. M. (2000). *A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora
- Shahar. T.B. (2016). *Aprenda a ser feliz: o curso de felicidade de Harvard*. Portugal: Lua de Papel.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J., & Stanton, G.C. (1976). *Self-Concept: validation of construct interpretations*. Review of Educational Research, 46, 407-411.
- Thiry-Cherques, H. R. (2006). *O Primeiro Estruturalismo: Método de Pesquisa para as Ciências da Gestão*. RAC, v. 10, n. 2, abr./jun. 2006: 137-156.
- Tonelli, M.J.; Lacombe, B.; Caldas, M. (2002). *Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo*. In: Manual de gestão de pessoas e equipes; estratégias e tendências. Volume 1. São Paulo: Editora Gente.
- Yount, K. R. (1986). *A theory of productive activity: the relationships among self-concept, gender, sex roles stereotypes, and work-emergent traits*. Psychology of Women Quartely, 10, 63-88

## RESUMEN BIBLIOGRÁFICO

### Denize Athayde Dutra da Costa

Doctor en Administración por la UNAM - Argentina. Máster en Administración Pública - EBAPE-FGV. Postgrado en Dirección de Empresas y Educación. Psicólogo Organizacional (1981) con experiencia en desarrollo de personas. Certificación Internacional en Coaching Integrado por ICI. Socio Director de Denize Dutra Gestión y Desarrollo, empresa que se basa en la formación corporativa en empresas nacionales e internacionales. Profesor Visitante y Coordinador Académico Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Empresarial de la Fundación Getúlio Vargas. Conferencista en eventos nacionales e internacionales, autor del artículo y coautor de tres libros sobre Gestión de Personas. Miembro de IBGC, ICF, Miembro del Consejo Deliberativo de ABRH-SP y director ejecutivo de APG - Asociación Portuguesa de Gestión de Personas.