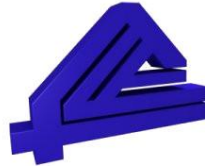




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**PROPUESTA DE MODELO DE ALINEAMIENTO PERSONAL PARA
PROFESIONALES DE FORMACIÓN EN RRHH QUE ACTUAN EN NIVELES
ESTRATÉGICOS**

Autor: Denize Athayde Dutra da Costa

Directora de Tesis: Nilda Catalina Tanski

Posadas (AR), DICIEMBRE, 2021

DENIZE ATHAYDE DUTRA DA COSTA

PROPUESTA DE MODELO DE ALINEAMIENTO PERSONAL PARA PROFESIONALES
DE FORMACIÓN DE RRHH QUE ACTÚAN EN NIVELES ESTRATÉGICOS

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), DICIEMBRE, 2021

PROPUESTA DE MODELO DE ALINEAMIENTO PERSONAL PARA PROFESIONALES
DE FORMACIÓN DE RRHH QUE ACTÚAN EN NIVELES ESTRATÉGICOS

DENIZE ATHAYDE DUTRA DA COSTA

Tesis Doctoral que se presentará al Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación ____/____/____.

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Posadas (AR), DICIEMBRE, 2021

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Denize Athayde Dutra da Costa

Firma:



Fecha: 03/12/2021

DEDICATORIA

Dedico esta obra a los pilares de mi vida:

Dios,

A mi Padre, Guy Dutra da Costa, en memoria;

Mi Madre, LeinaAthayde Dutra da Costa;

Mi Marido, Carlo Eugênio Friedrich Barreto; y

Mi hijo, Thiago Athayde Dutra Campos.

A Dios, por la vida, por las oportunidades, por las personas que se cruzaron en mi camino, por haber permitido cumplir esta misión y conectarme con mi propósito en la vida!

A mis padres, ejemplo de vida y amor incondicional!

Gratitud por lo que me transformé!

A mi marido, compañero de vida, sin su apoyo, comprensión e incentivo jamás habría llegado hasta aquí.

Ejemplo de perseverancia!

Gratitud por poder compartir quien realmente soy!

A mi hijo, por el ser humano en que te transformaste, por el ser humano en que me transformé con el ejercicio de ser tu madre!

Gratitud por aquello que pueda venir a ser, tu personalizas mi fe en el futuro!

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es un valor fuerte para mí.

En una trayectoria en la que tantas personas contribuyeron con conocimientos, estímulos, inspiraciones, críticas y sugerencias, puede ser un riesgo omitir algún nombre en esta manifestación, pero no podría dejar de registrar algunas personas, que, sin ellas, no habría alcanzado este objetivo:

Al amigo Edmarson Bacelar Mota, quien me invitó e incentivó a realizar el doctorado y ha proporcionado apoyo inestimable en mi trayectoria de coordinación académica.

A mi Amiga y Prof. Vera Correa, que nunca me dejó desistir.

Al Prof. Paulo Lemos, que creyó en la propuesta de mi MBA en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y además de la oportunidad, ha sido un apoyo en todas las innovaciones y mejoras de mi trabajo e incentivo para la conclusión de mi doctorado.

Al Prof. João Lins, quien siempre apoyó e incentivó la conclusión de este trabajo y mi carrera académica.

A Ana Maria Gonçalves, mi asistente de coordinación, quien, sin su eficiencia y dedicación al trabajo, el tiempo hubiera sido un recurso aun más escaso en este proceso de elaboración de la tesis.

A Liset Rubio, mi profesora de español que, durante cuatro años, me ha preparado para la defensa de mi tesis y a la Lic. Catherine Andersson por la traducción y revisión del texto.

A los alumnos del MBA en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, que participaron de la investigación de campo y contribuyeron con este estudio.

A los colegas de trabajo, profesores de mi equipo y demás profesionales de la institución por el apoyo y por todo lo que he aprendido con ustedes y he utilizado, no solamente en esta tesis, sino también en la vida.

A los amigos por la comprensión en relación a mi ausencia en tantos momentos importantes de sus vidas, en las que, para dedicarme a mi trabajo, debí alejarme de nuestra convivencia.

A mi familia por el apoyo, incentivo y comprensión por mi distanciamiento de nuestra convivencia para aprovechar todos los minutos en que no estaba trabajando para concluir este desafiante proyecto de mi carrera.

Um agradecimiento especial a mi hermana Simone quien, cuidando de nuestra madre, me dio tranquilidad para el trabajo académico.

A los profesores del doctorado, que me ayudaron a tener una visión crítica de la producción científica y a transitar este camino con más seguridad, por el conocimiento que fue compartido y el incentivo en cada trabajo y clase.

A mi orientadora Prof. Dra. Nilda Tañski, por su comprensión en los momentos difíciles que pasé a lo largo de este doctorado, por su apoyo y por sus inestimables contribuciones y críticas, que me hicieron profundizar en el estudio y buscar mejoras que contribuyeron en la realización de un trabajo, del cual nos sentimos orgullosos.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es proponer un nuevo Modelo de Alineamiento Estratégico Personal – MAEP – que, aunque utilizando algunos elementos ya tratados en otros pocos modelos existentes, los incluye y correlaciona de manera diferente, pasando por la identificación de propósitos, valores y creencias, sueños, visión de futuro, objetivos personales y competencias (desarrolladas y a desarrollar), 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 puede contribuir el modelo en las competencias de los profesionales investigados, 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, directamente afectado por la transformación digital que exigirá profesionales capacitados para tratar la convergencia entre la inteligencia artificial y la humana, hombres y máquinas, cultura digital y humanización de las relaciones de trabajo, y para repensar nuevos modelos de gestión, vínculos de trabajo y formatos de carrera.

El desarrollo de este trabajo comprendió la realización de una investigación bibliográfica y metodológica basada en el análisis estructural, del cual participaron alumnos de un curso de posgrado lato sensu de formación en liderazgo en el área de Recursos Humanos Estratégicos de una Escuela de Negocios de Brasil. El estudio concluye que el modelo propuesto puede proporcionar una contribución sobre la percepción de sí mismos, del planeamiento de la carrera y del desarrollo del pensamiento estratégico de la muestra investigada, como así también en el desempeño de los alumnos a lo largo del curso de especialización lato sensu en Recursos Humanos.

Palabras claves: Modelo; Personal; Alineamiento; Estrategia; Competencias.

INDICE

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	16
FUNDAMENTACIÓN	16
PROBLEMA	19
HIPÓTESIS.	22
OBJETIVOS	22
METODOLOGÍA	23
POBLACIÓN Y MUESTRA	24
TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS RECABADOS	25
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	25
CONTRIBUCIONES PARA LA INVESTIGACIÓN	26
CAPÍTULO I	29
ANTECEDENTES	29
1.1 LA EVOLUCIÓN DEL PERFIL DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS: DE LO OPERATIVO A LO ESTRATÉGICO.	29
1.2 LA IMPORTANCIA DE SER ESTRATÉGICO	36
1.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL	40
1.4 MODELOS DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	43
CAPÍTULO II	47
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	47
2.1 LAS ESCUELAS DE NATURALEZA PRESCRIPTIVA	48
2.2 LAS ESCUELAS DE NATURALEZA DESCRIPTIVA	51
2.3 LA ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN	53

2.4 UNA CLASIFICACIÓN MÁS PRAGMÁTICA SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	54
2.5 ALINEANDO PERSONAS A LA ESTRATEGIA	58
2.6 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	58
2.7 ESCENARIOS PARA PROYECTAR EL FUTURO	60
2.8 LA IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN DE AUTOCONOCERSE	62
2.9 LA ESTRATEGIA ADAPTATIVA EXIGE UN NUEVO CÓDIGO DE CULTURA	68
CAPÍTULO III	70
COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS CON ACTUACIÓN ESTRATÉGICA	70
3.1 LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN RH: PASADO-PRESENTE-FUTURO	70
3.2 PAPELES DEL PROFESIONAL DE RH	76
3.3 RRHH COMO BUSINESS PARTNER	77
3.4 COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RRHH	78
3.5 EL FUTURO DEL TRABAJO Y EL RH DEL FUTURO	87
CAPITULO IV	98
METODOLOGÍA	98
CAPITULO V	104
INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS	104
5.1 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	104
5.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	105
CAPÍTULO VI	144
LA PROPUESTA DEL MAEP	144
MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL	144
CONCLUSIÓN	189
BIBLIOGRAFIA	196
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TESIS	209

ANEXO 1 - GUIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

211

ANEXO II - INVESTIGACIÓN DE CAMPO – CUANTITATIVA Y CUALITATIVA: CUESTIONARIO (1 Y 2)

212

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Comparación de las principales características de la sociedad pre industrial, industrial y post industrial	30
Tabla 2 -Papeles de los profesionales de RH	76
Tabla 3 - Expectativas de los profesionales de RRHH.....	87
Tabla 4 -El futuro del trabajo: Reglas Antiguas X Reglas Nuevas	92
Tabla 5 – Comparación de los CRs – Coeficiente de rendimiento de los alumnos de las cohortes sometidas al modelo con las cohortes del grupo de control	104
Tabla 6 - Comparación de las competencias de la investigación de campo X competencias del WEF.....	110
Tabla 7 - Comparación de las respuestas con las competencias estudiadas por Ulrich	117
Tabla 8 - Comparación de la investigación de campo X elementos del MAEP.....	122
Tabla 9 – Las siete etapas del desarrollo psicológico.....	152
Tabla 10 – Etapas del desarrollo psicológico y toma de decisiones.....	182
Tabla 11 - Características del proceso de toma de decisiones.....	182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolución del RH en el mundo y en Brasil	36
Figura 2 - Línea del tiempo de la estrategia	37
Figura 3 - Factores que influyen en la percepción.....	38
Figura 4 - Modelo Auténtico de la fórmula personal	42
Figura 5 - Modelo Ken Wilber	45
Figura 6 - Adaptación del modelo de análisis del ambiente interno	64
Figura 7 - Framework de la estrategia adaptativa.....	67
Figura 8 - Nuevo código de la cultura	68
Figura 9 - Adaptación del modelo de las 9 competencias de David Ulrich	81
Figura 10 - Premisas del proceso metodológico.....	99
Figura 11 - Relaciones entre las estructuras del modelo bajo estudio.....	101
Figura 12 - Gráfica de la cohorte 1 de la muestra con declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP	140
Figura 13 - Gráfica de la cohorte 2 de la muestra con declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP	140
Figura 14 - Gráfica de la cohorte 3 de la muestra con declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP	141
Figura 15 - Gráfica de la cohorte 4 de la muestra con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP	141
Figura 16 - Gráfica de la cohorte 5 con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP	142
Figura 17 - Gráfica de la cohorte 6 con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP	142
Figura 18 - Gráfica de la cohorte 7 de la muestra con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP	143
Figura 19 - Modelo de alineamiento estratégico personal.....	145
Figura 20 - Las siete etapas del desarrollo psicológico	151
Figura 21 - Elemento 1 del MAEP.....	154

Figura 22 - Elemento 2 del MAEP	161
Figura 23 - El círculo dorado.....	161
Figura 24 - Diagrama del IKIGAI	162
Figura 25 - Elemento 3 del MAEP	166
Figura 26 - Elemento 4 del MAEP	170
Figura 27 - Elemento 5 Visión de Futuro.....	172
Figura 28 - Elemento 6 del MAEP	174
Figura 29 - Elemento 7 del MAEP	176
Figura 30 - Elemento 8 del MAEP	181
Figura 31 - Pipeline de liderazgo.....	185

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Comprensión sobre la gestión estratégica de la empresa – Fase 1.....	106
Gráfico 2 - Comprensión sobre la gestión estratégica de la empresa – Fase 2.....	106
Gráfico 3- Competencias para la gestión estratégica de la empresa.....	109
Gráfico 4 - Comprensión sobre la gestión estratégica de Recursos Humanos – Fase 1.....	111
Gráfico 5 - Hábito de planear por escrito – Fase 1.....	118
Gráfico 6 - Hábito de planear por escrito – Fase 2.....	120
Gráfico 7 – Comparación del tiempo considerado en el planeamiento de vida Fases 1 y 2	120
Gráfico 8 - Planeamiento de carrera - Fase 1	121
Gráfico 9 - Planeamiento de carrera - Fase 2	121
Gráfico 10 - Comparación del tiempo considerado en el planeamiento de carrera - Fases 1 y 2	122
Gráfico 11 - Monitoreo del planeamiento de carrera - Fase 1	123
Gráfico 12 - Monitoreo del planeamiento de carrera - Fase 2.....	123
Gráfico 13 - Comprensión sobre la Identidad - Fase 1.....	124
Gráfico 14 - Comprensión sobre la Identidad – Fase 2	125
Gráfico 15 - Comprensión sobre el Propósito - Fase1.....	126
Gráfico 16 - Comprensión sobre el Propósito – Fase2.....	126
Gráfico 17 - Claridad de Propósito – Fase 1	128
Gráfico 18 - Claridad de Propósito – Fase 2	128
Gráfico 19- Comprensión de Creencias y Valores – Fase 1.....	130
Gráfico 20 - Comprensión de Creencias y Valores – Fase 2.....	130
Gráfico 21 – Claridad de creencias y valores – Fase 1.....	131
Gráfico 22 - Claridad de creencias y valores.....	131
Gráfico 23 - Comprensión sobre la Visión de Futuro- Fase 1.....	133
Gráfico 24 – Claridad sobre la Visión de Futuro- Fase 2.....	135
Gráfico 25 - Escribir objetivos personales – Fase 1	136
Gráfico 26 - Escribir objetivos personales – Fase 2.....	136
Gráfico 27 - Competencias desarrolladas - Fase1	137
Gráfico 28 - Competencias desarrolladas – Fase 2.....	137

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

Se vivía en una era que se basaba en la ecuación: precio – costo más margen, cuya base para crear valor eran activos tangibles, tales como dinero, instalaciones y productos. El foco era la producción, o sea, la oferta de mercaderías. Esto hizo con que los ejecutivos tomen en cuenta los procesos. Ya la nueva economía se centra en el cliente. La ecuación del momento es otra: valor – clientes + capital intelectual. De esta manera, la base para la creación de valor son los activos intangibles, tales como la capacidad de capturar la inteligencia de los empleados y las necesidades de los clientes.

El área de Recursos Humanos actúa directa o indirectamente con el capital intelectual de las organizaciones, que está compuesta por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, creando políticas, estrategias, prácticas y herramientas para llevar a cabo la gestión de las personas.

Estos cambios de paradigma produjeron una nueva variedad de competencias exigidas de los líderes contemporáneos, en las cuales, la visión estratégica y el pensamiento complejo se hicieron relevantes.

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 en relación a las empresas brasileñas. Las investigaciones muestran cómo este modo de pensar los recursos humanos era aún incipiente a fines de la década del 80 y, cómo, en la década de los 90, la mayoría de las empresas todavía no adoptaban muchas de las prácticas recomendadas por los autores extranjeros y nacionales.

Según las autoras Tonelli, Lacombe y Caldas (2002):

El concepto de planeamiento estratégico para los recursos humanos (PERH) surgió a principios de la década del 80, habiendo sido desarrollado, inicialmente, a través de dos enfoques. El primero, conocido como Michigan Concept, desarrollado por Tichy y sus colaboradores, que definen al PERH como la relaciones entre la misión, estrategia, estructura y recurso humano. Pone más énfasis temporal y cuantitativo en la misión y en la estrategia, y el recurso

humano se adecua a estos factores. El PERH consiste, básicamente, en el desarrollo estratégico de cuatro factores: selección, evaluación, remuneración y desarrollo. El segundo enfoque, el Harvard Concept, enfatiza más la perspectiva de la gestión de la administración de los recursos humanos, resaltando el papel no solo adaptador, sino de interventor en el planeamiento estratégico. Son cuatro las áreas clave para la determinación de las políticas de recursos humanos: grado de influencia del empleado (participación); el flujo de recursos humanos (reclutamiento, utilización y dimisión); el sistema de recompensas; y los sistemas de trabajo (organización del trabajo) (p.158).

Las decisiones de la administración de RRHH tienen efectos inmediatos en términos de compromiso, competencia, congruencia y costo, como así también de largo plazo, en el bienestar de los empleados, la efectividad organizacional y el bienestar social. En cuanto a las políticas posee efectos circulares, lo que debe reconocerse al ser establecidas e implementadas (Staehele, 1990).

Albuquerque (1992) señalaba 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.

La noción de carrera que surgió en el transcurso del siglo XIX con la sociedad capitalista liberal, como “un edificio, una profesión que presenta etapas, una progresión” (Chanlat, 1995, p.67), cuya idea se fundamenta sobre los principios de la igualdad, libertad de éxito individual y progreso económico y social. Dentro de esto cuadro, hacer carrera se hace posible, en teoría, para todo el mundo, no obstante, en la práctica, como se sabe, es muy diferente.

Es común que las personas asocien la idea de carrera con un empleo. No obstante, con el advenimiento de la transformación digital y varios otros factores económicos que impactan en el concepto de empleabilidad, existe una tendencia a la reducción de los puestos de trabajo,

con vínculos formales actualmente predominantes, que caracteriza a los empleos convencionales.

Sundararajan (2018) afirma que

Parece probable que la economía compartida convertirá parte de la mano de obra empresarial y estatal actual en diferentes formas de trabajo flexible y freelancer. Para entender los sectores que podrán experimentar mayores niveles de transición, debido a la onda de disrupción digital y por qué esta se presenta, conectaremos la transición a la mano de obra bajo demanda y dos otras narrativas que dominan las discusiones sobre el tema durante las dos últimas décadas. Desde la década de 1990, ha habido un crecimiento considerable de offshoring. No obstante, recientemente, ha ocurrido un foco persistente en la automatización digitalizada, generando, inclusive, pánico en algunas situaciones (p. 228).

El mismo autor, asimismo, demuestra que las tareas cada vez menores pueden ser tercerizadas, con costos de transacción mínimos debido al acceso a plataformas digitales, que permiten nuevos tipos de contrato y modelos de gestión.

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, lo que se profundizará en el capítulo 3 de este trabajo.

Algunos profesionales de recursos humanos (analistas, consultores internos, gestores de área) 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 socios estratégicos.

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 al 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 & Franco, 2011).

Las investigaciones señalan que los países con procesos de recursos humanos más maduros tenían CEO – Chief Executive Officer y gerentes de operaciones como principales aliados. Los primordiales temas de recursos humanos se encontraban en el estándar de discusiones de estos ejecutivos que, no obstante, frente a las diferencias en las actividades empresariales, todos entendieron que la economía es cíclica y que los profesionales de RRHH tuvieron grandes oportunidades para apropiarse de su espacio.

Problema

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.

Becker, Huselid, Ulrich (2001) tratan las competencias de los profesionales de los recursos humanos y resaltan que todas las profesiones establecen estándares mínimos que determinan niveles de entrada y certifican la proficiencia, por ello, el trabajo de la SHRM – Society for Human Resource Management de los EUA, que se fortaleció en la representatividad de la categoría profesional, cuando creó la certificación en las competencias consideradas esenciales para los profesionales de RRHH.

Varias investigaciones fueron llevadas a cabo intentando identificar tales competencias, pero académicos de la Universidad de Michigan, bajo la coordinación de Wayne Brockbank, Dale Lake, Davi Ulrich y Arthur Young desarrollaron una investigación entre 1988 y 1998,

cuyos resultados resaltaron el nuevo papel estratégico del recurso humano y algunas áreas de competencias fueron identificadas, a saber:

a. Conocimiento del negocio – los profesionales de RRHH agregan valor al negocio cuando comprenden el funcionamiento y el mercado del mismo.

b. Provisión de las prácticas de RRHH – conocer y ser capaz de proporcionar prácticas innovadoras de RRHH, en el estado del arte, refuerza la credibilidad del profesional y asegura el respeto del resto de la organización, lo que exigirá no solo el dominio del especialista, sino la utilización de metodologías ágiles de gestión.

c. Gestión del cambio – el recurso humano debe liderar los procesos de cambios de la organización, lo que exigirá capacidad de diagnosticar problemas, cultivar relaciones con los clientes, articular la visión de la empresa, definir la agenda del liderazgo, resolver problemas e implementar metas (Becker, pág. 174).

d. Gestión de la cultura – los profesionales de recursos humanos deben entender que son los guardianes de la cultura (Becker, pág. 174) y que su impacto va más allá de las fronteras funcionales.

e. Credibilidad personal – la base donde se apoyan las demás competencias. Este atributo involucra tres dimensiones: ser ejemplo de los valores de la empresa, construir relaciones de confianza mutua y actuar con firmeza. El profesional debe ser firme al mostrar por qué el recurso humano es importante para la implementación de la estrategia, lo que exigirá una sexta competencia.

f. Gestión del desempeño estratégico de RRHH – “proceso de orquestar la implementación de la estrategia de la empresa mediante sistemas equilibrados de medición” (Becker, pág. 180)

Este estudio tiene un particular interés para esta tesis dado que se encuentra relacionado con una de sus hipótesis presentadas a continuación.

La gestión del desempeño estratégico de RRHH (Becker, 2001) involucra cuatro dimensiones:

Raciocinio causal crítico (pensar en las causas que generan las acciones de recursos humanos sobre las estrategias de la empresa); - comprensión de los principios de la buena medición (sentirse seguros con los indicadores definidos); - estimar las relaciones causales entre el recurso humano y el

desempeño de la empresa; - comunicar los resultados del desempeño estratégico del recurso humano, cómo contribuye este al negocio (p. 180).

Una de las acciones para integrar y desarrollar estas competencias son entrenamientos y 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 curricula 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 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, como demuestra la investigación de campo presentada en el capítulo 5.

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 es:

¿Cuál es la contribución que genera la aplicación del modelo propuesto en este trabajo – MAEP – Modelo de Alineamiento Estratégico Personal – sobre la percepción de sí mismos, el planeamiento de la carrera y el desarrollo del pensamiento estratégico, de los alumnos del curso de de especialización lato sensu en Recursos Humanos?

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.

Objetivos

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.

Objetivos Específicos

1. Identificar los elementos que puedan afectar la percepción estratégica de sí mismos, de la planificación de la carrera y del pensamiento estratégico.
2. Identificar las relaciones entre los elementos identificados y las competencias del profesional de RRHH.
3. Analizar los datos de la aplicación del instrumento de investigación de campo sobre la muestra definida para evaluar la contribución en la percepción de sí mismos, del planeamiento de la carrera y de las competencias para actuar en RH.
4. Comparar los Coeficientes de Rendimiento de la muestra investigada con el grupo de control para evaluar el impacto en el aprovechamiento académico de los alumnos durante el curso.
5. Presentar la propuesta del modelo de alineamiento estratégico personal.

Metodología

Conforme a los objetivos expuestos previamente, este 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 de este trabajo académico.

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 Recursos Humanos 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:

1. Libros, revistas, artículos académicos, tesis, disertaciones sobre el tema investigado.
2. Análisis de documentación (notas de los alumnos del curso);
3. 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. (Apéndice I)
4. Cuestionario semiestructurado (Apéndice II): contemplando la recolección de información necesaria para la confirmación (o no) de las hipótesis. El cuestionario fue aplicado en 64 alumnos en dos fases: la primera, al inicio del curso, en la clase inaugural introducida por la investigadora; una segunda aplicación al finalizar el curso en un workshop diseñado para obtener percepciones de los alumnos sobre el valor agregado del modelo.
5. Relato de las actividades en el workshop de cierre del MBA, cuando el cuestionario fue aplicado por segunda vez y los alumnos proporcionaron declaraciones espontáneas sobre el modelo.

Población y muestra

Población de la investigación: estudiantes del curso de MBA en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de una conceputada institución de educación y escuela de negocios – egresados en el segundo semestre de 2016 hasta el segundo semestre de 2019.

Cuando se inició este estudio, la investigadora tenía acceso como coordinadora académica del programa con catorce clases en curso con aproximadamente 280 alumnos, definiéndose la muestra aleatoria del 50% para poder crear un grupo de control (sin aplicación del modelo). La muestra fue de 7 clases con aproximadamente 140 alumnos.

De estos solamente 64 aceptaron voluntariamente participar de la investigación y respondieron efectivamente el cuestionario.

La investigación de campo realizada mediante formularios en Google Drive, obtuvo 64 respuestas, en la fase 1, cuando los alumnos iniciaban el MBA en Gestión Estratégica de Recursos Humanos y en la fase 2, al finalizar el curso, solamente 26 respuestas, durante el

periodo 2015 a 2019. Las comparaciones entre las aplicaciones fueron realizadas por porcentaje de respuestas.

Los nombres de los alumnos involucrados en la muestra de la investigación fueron resguardados por cuestiones éticas y los números serán utilizados para el proceso de análisis de los datos recabados.

Tratamiento y Análisis de los datos recabados

Los datos estadísticos fueron organizados mediante gráficos y tablas y las respuestas fueran 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 revisión bibliográfica presenta la fundamentación teórica del estudio y contribuye con la comprensión de los datos obtenidos para responder la pregunta de investigación y aceptar o refutar las hipótesis propuestas.

La metodología estructuralista se encuentra detallada en el capítulo 4 que describe el método y explica la elección de este abordaje filosófico y metodológico para el análisis de los datos.

Limitaciones de la investigación

Una evidente limitación de esta investigación fue la falta de mecanismos que aseguren que toda la población de la investigación participe de dos momentos de la aplicación del cuestionario. No obstante haberse creado un formulario en Google Drive, enviado todos los que no comparecieron al workshop de cierre del MBA, donde la segunda fase de la investigación fue re aplicada, muchos alumnos no respondieron, a pesar de repetidos pedidos vía email y teléfono. Se atribuye esta caída del número de respuestas al hecho de que este no se sentía comprometido con la coordinación ni con la institución o no se sintió motivado para dedicar tiempo para este análisis, ya que las preguntas exigían reflexión. Tal vez, debido al poco incentivo a la investigación en Brasil, aun existe por parte de la sociedad, una actitud de interés y participación si se tiene una relación bien próxima con las personas.

Asimismo, el enfoque estructuralista, utilizado en el análisis de los datos, aun es poco utilizado en el campo de la gestión y, por ello, existen pocos trabajos donde se aplica el método. Según Thiry-Cherques, esta dificultad es observada en la fundamentación de las disertaciones, tanto de tesis como de investigaciones aplicadas. Posee sus raíces en el desconocimiento de los preceptos elementales de la epistemología estructuralista original, en el distanciamiento entre el estructuralismo y los métodos predominantes en el campo de la administración, generalmente afiliados al positivismo lógico, en las barreras idiomáticas y, principalmente, en la carencia de exposiciones sobre el empleo práctico del método estructuralista ajustado al campo de las ciencias de la gestión.

La sociedad no posee una estructura, sino una multiplicidad de estas y, tales estructuras, pueden contener contradicciones; pueden ser o no redituables unas con las otras, pueden ser inconmensurables y la expresión de una estructura en la otra puede estar deformada (torsión) (Parain-Vial, 1972, p. 127, in Thery Cheques, p.152).

Se alega, en contra de este modelo, que las estructuras no pueden ser demostradas como universales, esto es, que no se puede saber, a ciencia cierta, si el espíritu (la racionalidad) es el mismo para todos los seres humanos. El estructuralismo concuerda que las subjetividades, por definición, son incomparables e inconmensurables. No obstante, esto no lleva a una particularización de la racionalidad (Thiry-Cherques, p.153).

Contribuciones para la investigación

Tanto el contexto político, social y económico como el entorno de las organizaciones públicas y privadas señalan la escasez de líderes.

Históricamente, el tema del liderazgo fue estudiado en diferentes áreas del conocimiento humano (administración, política, sociología, psicología, entre otras) y es, probablemente, uno de los temas más encontrados en el mercado editorial. No obstante, en cada trabajo leído, existe una sensación de que aun no se producen avances significativos en lo que se refiere a cómo desarrollar esta competencia que, generalmente, se relaciona con un conjunto de atributos, pues, se aleja poco de las teorías de aspectos, atributos y estilos, como así también, de los enfoques que valoran la posición en la que se encuentra el líder.

En el caso de la formación de líderes para actuar específicamente en el área de Recursos Humanos, el desafío aumenta, dado el desajuste entre la teoría y la práctica, en la forma en que

los profesionales actúan en las organizaciones. Ayudar a los profesionales que buscan calificarse para una actuación estratégica en esta área es fundamental para que la organización alcance sus objetivos y el líder su propósito.

Para el ejecutivo que busca un curso de formación de líderes estratégicos, la investigación contribuye 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 permiten una adecuación del programa de acuerdo con las necesidades del mercado en 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.

Estructura del trabajo

En el capítulo I se presentan los antecedentes, o sea, los estudios sobre el alineamiento estratégico personal y otros modelos que tengan alguna relación con lo que se propone en este trabajo académico.

En el capítulo II se trata la evolución y la importancia del pensamiento estratégico para el éxito de las organizaciones. A pesar de algunas críticas y cuestionamientos, la planificación estratégica continua siendo ampliamente utilizada por las organizaciones y percibida como una de las herramientas más relevantes, ya que prepara a los tomadores de decisiones para actuar de manera eficaz frente a los inevitables desafíos que en entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo exige de los profesionales.

En el capítulo III el foco son las exigencias específicas para que los profesionales de RRHH actúen estratégicamente en un entorno de transformación digital, que caracteriza a la cuarta revolución industrial, donde ya se vislumbra la quinta revolución, inclusive antes de que

la gran mayoría de los países dieran cuenta de los desafíos de la revolución 4.0 y de sus impactos en el futuro del trabajo.

En el capítulo IV se presenta a explicación de la elección del método de análisis estructural y de los pasos del trabajo, hasta su conclusión, describiendo todas las etapas.

En el capítulo V se exponen los resultados de la investigación de campo y sus relaciones con la fundamentación teórica del estudio.

En el capítulo VI, el modelo propuesto en este estudio es fundamentado mediante un marco teórico y sus elementos son desarrollados para permitir la comprensión de su esencia sistémica y estratégica.

Por último, la conclusión del estudio, proporciona evidencias para justificar las hipótesis confirmadas y muestra que el modelo propuesto por el estudio puede proporcionar una contribución al desarrollo estratégico a los profesionales de RRHH.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta el problema planteado en este estudio, su enfoque de investigación puede ser dividido en tres grandes pilares, a saber: - qué es la percepción estratégica (la evolución del pensamiento estratégico); - las competencias del profesional con actuación estratégica en la función de recursos humanos; - y el modelo utilizado para realizar el alineamiento estratégico de este profesional.

El pilar de la estrategia posee una amplia literatura al respecto, lo que presenta el desafío de evaluar entre todas las escuelas que tratan del tema, cuales contribuyen más específicamente con este estudio, que se basa en la aplicación de estos conceptos desde la perspectiva individual de la carrera y la vida.

La función de Recursos Humanos es joven aun comparada con otras áreas de la administración, especialmente respecto a su posicionamiento estratégico en las organizaciones. Nacida en la administración de personal con características más bien operativas, tomó tiempo ser percibida como una función estratégica que debe estar dirigida hacia el negocio, tal vez por eso exista poca literatura sobre este tema, como tampoco fueron identificados estudios anteriores sobre el desempeño académico de los alumnos de cursos de formación para profesionales de RRHH, como será tratado en los antecedentes presentados a continuación.

El tercer pilar, acerca del uso del modelo adecuado de alineamiento estratégico personal, fue aun más limitado en términos de producción académica, lo que fue uno de los factores motivacionales para este trabajo, dado que un estudio correlacionado de estos tres pilares y que proponga un modelo con esta finalidad, aun no fue publicado, como en el caso del modelo objeto de este estudio, que integra elementos importantes que son generalmente tratados de manera aislada

1.1 La evolución del perfil del profesional de Recursos Humanos: de lo operativo a lo estratégico.

El análisis de relevamientos teóricos realizados por Braun (2007)

Reforzó la importancia de las ventajas competitivas para el éxito empresarial y la necesidad de que las personas posean conocimiento para ser más productivas en la búsqueda de tales ventajas, además de constatar que estas deben estar preparadas para actuar en contextos exigentes y complejos y el alerta de que la actuación estratégica de RRHH es fundamental en el fortalecimiento de este nuevo perfil de empleado. Las diversas funciones operativas atribuidas a los Recursos Humano, entre ellas la administración de la infraestructura y la gestión de la contribución de los empleados, deben complementarse, ahora, con las denominadas funciones estratégicas, generadoras de valor, destacándose el auxilio en la definición de las estrategias empresariales y su traducción en acciones de transformación y cambio. Más que eso, se verificó la creciente preocupación de los autores por aliar los recientes conceptos de gobernanza corporativa a esta función estratégica de Recursos Humanos (p.129).

Según Leyla Nascimento, “el éxito de la forma que gestionamos y preparamos a los profesionales para alcanzar mejores resultados se encuentra directamente relacionado con el peso y reconocimiento de la importancia que proporciona la organización al área de Recursos Humanos” (Arbache & Dutra 2018, p.13)’.

Tal importancia se corresponde con el grado de calificación de los profesionales que ejercen tales funciones, o sea, de las competencias que permiten asumir este posicionamiento más estratégico y enfocado en los negocios.

Además, según Arbache & Dutra (2018)

Cuando tratamos el capital humano, también debemos analizar su contexto en una sociedad en constante cambio, con nuevos acuerdos familiares y profesionales, que trae a las personas la evaluación de actitudes requeridas y nuevas formas de convivencia social. La actuación en estructuras de trabajo mucho más integradas, flexibles y sin modelos listos.

Esta comprensión no siempre fue así. Como todo es reflejo de la sociedad, y esta evoluciona continuamente, con el área de Recursos Humanos, en Brasil y en el mundo, no fue diferente. Esta pasó por fuertes cambios, evolucionando en sus conceptos, misión, estrategias, prácticas, sistemas y procesos (p.14).

Para ayudar en esta comprensión, Daniel Bell apud De Masi (1999, p.49) y Nascimento (2000, p.26), analizan las características de las sociedades como la Pre industrial, Industrial y la Post industrial y sus impactos en los diversos segmentos y, muy especialmente, en el mundo laboral y en la vida profesional, de acuerdo a lo observado en la tabla a continuación:

Tabla 1 - Comparación de las principales características de la sociedad pre industrial, industrial y post industrial

Estructura Profesional	Campesinos, mineros, pescadores, operarios no-cualificados, artesanos.	Operarios, ingenieros, empresarios, funcionarios de escritorio.	Profesionales liberales, técnicos, científicos, industria del ocio, tecno estructura.
Lugar típico	Campo, pequeños centros urbanos, tienda del artesano, manufactura. Small is beautiful	Instalaciones industriales, fábrica, oficinas, ciudad, urbanización. Big is beautiful	Difusión de la información, electronic cottage, laboratorios científicos, trabajo domiciliario on-line, urbano, fábrica descentralizada. Dimensiones adecuadas
Desafíos	Mortalidad infantil, hambre, enfermedades, necesidades "materialistas", escasez.	Crisis energética, alienación, contaminación, desperdicio de los recursos, anomia, disparidades sociales, guerra. Seguridad en el trabajo.	Calidad de vida, salud psíquica, conformismo, guerra, necesidades post-materialistas. Preocupación con el ambiente
Lo que está en juego y conflictos sociales	Dominio y supervivencia, subordinación y revueltas, guerras locales.	Propiedad de los medios de producción, apropiación de la plusvalía, poder de compra, conquista de los mercados. Lucha de clases, conflicto industrial, guerras mundiales.	Elaboración e imposición de los modelos de programación, gestión del saber, know-how. Movimientos sociales, conflictos urbanos, guerra atómica y destrucción de la humanidad.
Actores sociales centrales	Propietarios de tierras, aristócratas, señores. Campesinos, artesanos, plebe.	Empresarios, trabajadores, sindicatos.	Técnicos, mujeres, científicos, administradores de la información, intelectuales.
Estructura de clase	Señores, siervos.	Burguesía, clases medias, proletariado.	Dirigentes, dominantes. Contestatarios, dominados.
Factor de cohesión	Solidaridad mecánica, gemeinschaft dimensiones limitadas, origen común, fe.	Solidaridad mecánica, ideología, solidaridad de clase, gesellschaft, organización formal, objetivo común, comunicaciones.	Solidaridad programada, redes múltiples de comunicación, participación en grupo, objetivo común, aldea global.
Factor de movilidad	Nacimiento, herencia, sucesión, afiliación.	Nacimiento, herencia, merecimiento,	Conocimiento, ciencia, instrucción, estética, creatividad, cultura.

		espíritu emprendedor, cooptación, clientelismo, carrera.	
Metodologías	Experiencia inmediata, sentido común, prueba y error, acción y reacción, sabiduría.	Empirismo y experimentación, búsqueda de soluciones, descubrimientos, organización científica del trabajo, estandarización, especialización, sincronización.	Teorías abstractas: modelos, simulaciones; análisis de sistemas; investigación de los problemas; enfoque científico de los procesos de previsión, decisión; desregulación y descentralización.

Fuente: Bell apud De Masi (1999, p.49)

Analizando las tablas presentadas, en particular la era post industrial, fue posible identificar varios impactos causados en el mundo del trabajo que afectan directamente a la función de recursos humanos:

- Con la computación electrónica y la automatización no solamente la industria modificó sus plantas de producción, como todo su sistema de logística y distribución, sino que también afectó al área de servicios, permitiendo que las personas puedan trabajar en diferentes espacios físicos, inclusive en países diferentes y en su propia casa, como es el caso del home office, que la pandemia de Covid-19 solo hizo más que acelerar algunos cambios que ya estaban en curso. El uso de la tecnología digital hizo con que el sentido del trabajo cambie, dejando de ser el lugar donde la persona ejerce un papel profesional pasando a ser algo que la persona produce/entrega. Los desafíos del recurso humano surgieron no solamente por la necesidad de volver a pactar los contratos de trabajo y revisar todas las políticas de gestión de las personas, como así también, rever el propio perfil del profesional de RRHH que fue afectado, exigiendo destreza digital en el manejo de nuevas tecnologías y acentuada habilidad interpersonal, como la capacidad de escucha activa, comunicación asertiva, empatía, equilibrio emocional y actividad profesional y personal para actuar eficazmente en este entorno tan complejo y vulnerable.

- Aumento exponencial del conocimiento en tecnologías digitales y metodologías ágiles resultantes de la necesidad de prepararse para enfrentar los desafíos del mundo del trabajo y de los nuevos estándares de vida en sociedad.

- Proliferan programas de calidad de vida buscando asegurar la salud del trabajador, desde una perspectiva más integral, observando aspectos no solamente de salud física, sino mentales y emocionales.

- Aumenta la preocupación con la preservación ambiental y el consumo responsable.

- Con el expresivo aumento de la participación femenina en el mercado de trabajo crece la búsqueda de graduados y posgraduados como forma de mejorar la calificación profesional para lidiar con un mercado cada vez más exigente y competitivo. Lo que explica el número cada vez más elevado del sexo femenino en el programa de MBA en RRHH que fue objeto de este estudio.

- A pesar del dato señalado anteriormente, se observa además una gran diferencia de géneros en cargos de liderazgo, que son ocupados por una mayoría abrumadora de hombres. Lo que demuestra que la sociedad aun posee una estructura social de poder, llevando al área de RRHH al desafío de disminuir los niveles jerárquicos y estimular una gestión más con la equidad y participativa, como así también, tener políticas bien definidas de gestión de la diversidad y de la inclusión no solamente en relación al género, sino otras dimensiones de la diversidad. En el caso de los RRHH, la inclusión de profesionales oriundos de otras áreas de formación que no sea administración, psicología y derecho que dominan en los perfiles de graduados en RRHH.

- La globalización de la economía y de las tecnologías digitales permitieron una mayor interacción entre naciones y negocios, un mayor conocimiento de otras culturas y la actuación de empresas transnacionales, exigiendo de los profesionales un perfil que posea proficiencia en otros idiomas, especialmente inglés y español, como así también habilidades multiculturales y conocimientos que permitan gestionar a personas de diferentes culturas.

- Aumento del número de trabajadores desempleados, resultante de la necesidad de disminuir costos fijos, llevando a las empresas a nuevas formas de contratación de mano de obra. Estos alarmantes índices colocan a muchas personas al margen de una vida digna, generando el crecimiento del número de enfermedades generadas por las presiones sociales, económicas o de otros problemas sociales, tales como la violencia urbana, que terminan por ser la pauta actual de los RRHH.

Observando la evolución de los Recursos Humanos en Brasil, se puede decir que antes de 1930 no existía aun una legislación laboral, ni siquiera un departamento de personal. Las organizaciones poseían sus controles y normas internas y estos regían a los trabajadores. Era

una estructura jerárquica rígida. Solamente después de 1930, con la legislación laboral implementada en Brasil, las organizaciones sintieron la necesidad de crear un departamento de personal para estructurar los procesos operativos que atendieran principalmente la legislación. Esta fue la época de surgimiento de los directorios de relaciones industriales en un sistema meramente burocrático de recursos humanos. Desde 1930 hasta adentrada la década de 1990, el concepto era que las personas son también recursos y surge la denominación de departamento o área de recursos humanos. Esta pasó a ser vista como un sector que, jerárquicamente, se encontraba subordinada a una gerencia o departamento general, administrativo y/o financiero (Arbache et Dutra, 2018, p. 19).

Nascimento (2018) muestra que

Durante este período surge la influencia de la pirámide de Maslow, las diferentes teorías del comportamiento humano bajo la óptica de la psicología y de las dinámicas de grupo de Kurt Lewin. Inclusive, asistimos a la gestión de los recursos humanos de una forma subalterna y sin la importancia debida. La relación empleado-empleado se resumía en la frialdad de un contrato, cuando el discurso resultante de los gestores era que nadie es insustituible (Arbache et Dutra, 2018, p. 19).

La necesidad de acompañar todas estas transformaciones de la sociedad post industrial y el reconocimiento por parte de las empresas de la necesidad de competencias individuales evidenció el protagonismo de las personas en los resultados del negocio, haciendo con que las áreas de recursos humanos obtengan un papel altamente estratégico desde el punto de vista de funciones y atribuciones. Saliendo de la subordinación de un área administrativo-financiera hacia, en algunos casos, un status de dirección o vicepresidencia subordinados al más alto cargo de liderazgo de la empresa.

Actualmente, algunas empresas denominan esta área con otras nomenclaturas, tales como área de la gente, de talentos, de capital humano. No obstante, cabe resaltar que la comunidad internacional utiliza recursos humanos (Human Resources, en ingles), como estándar.

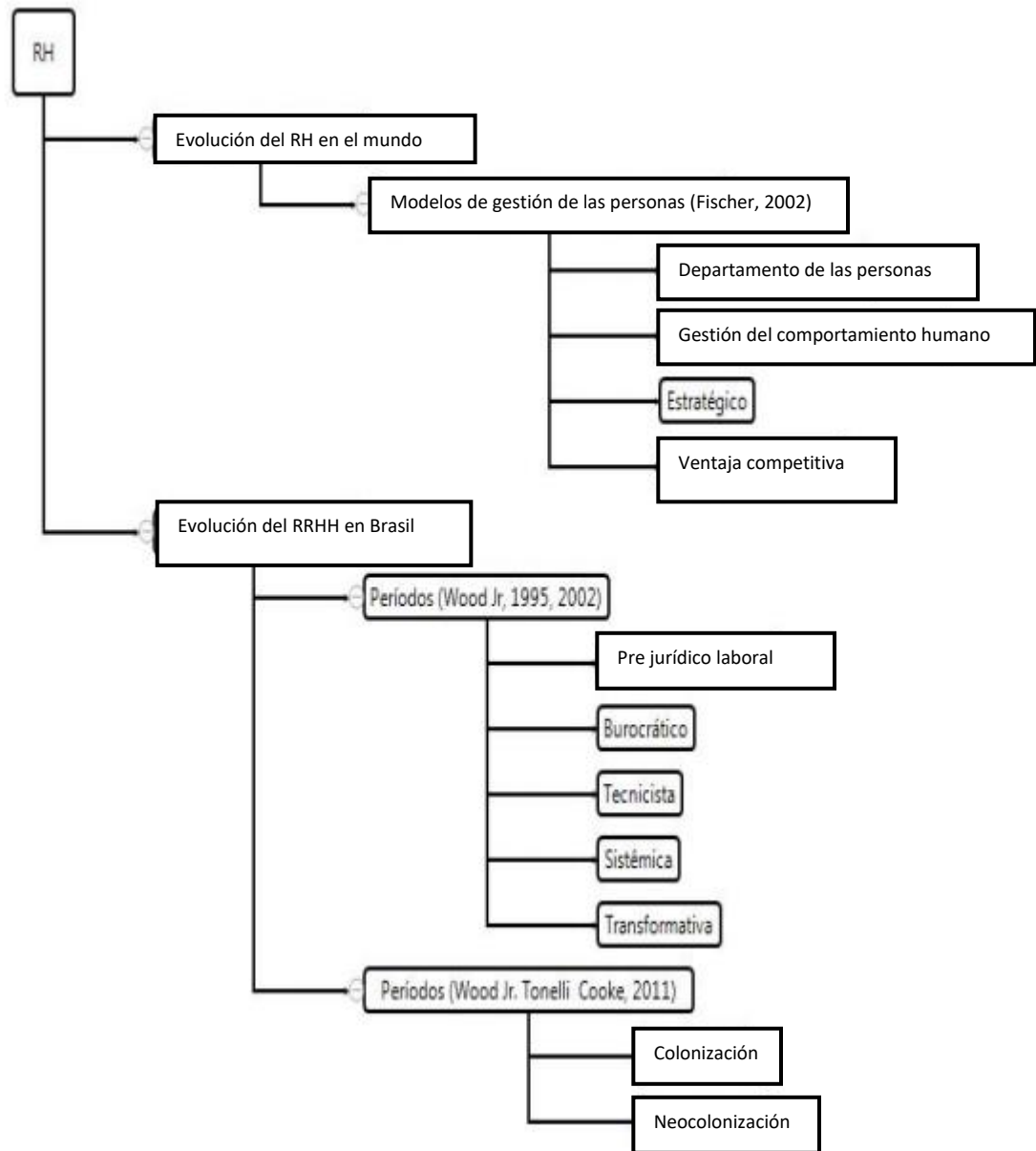
Otro punto importante para aclarar es el uso de la denominación gestión de las personas y dónde se aplica. Todo líder gestiona personas. Para algunos especialistas no es adecuado denominar un área que trata de políticas y estrategias de recursos humanos, como la gestión de las personas. Este estándar será adoptado en todo el estudio.

Las áreas de Recursos Humanos son aquellas responsables de suplir a las organizaciones con la fuerza de trabajo necesaria y alineada con el negocio. A esta cabe atraer los mejores profesionales para el proceso selectivo, involucrarlos en la cultura organizacional, estimularlos en sus carreras y propiciarles condiciones para el pleno desarrollo profesional en la organización. Los líderes, con el soporte estratégico del área de recursos humanos, llevaran a cabo la gestión de las personas.

Un buen profesional debe conocer el área financiera, el planeamiento estratégico, marketing, comunicación, administración, entre otras. Las organizaciones esperan de sus profesionales el conocimiento y comprensión del negocio, ejerciendo sus profesiones alineadas con las demandas de este mundo corporativo, como será demostrado en la investigación de campo, donde estas competencias son identificadas mediante la muestra.

La figura a continuación resume la retrospectiva histórica de los profesionales de RRHH:

Figura 1 - Evolución del RH en el mundo y en Brasil



Fuente: RAMOS, Lucila Moura. (2013).<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/17539>

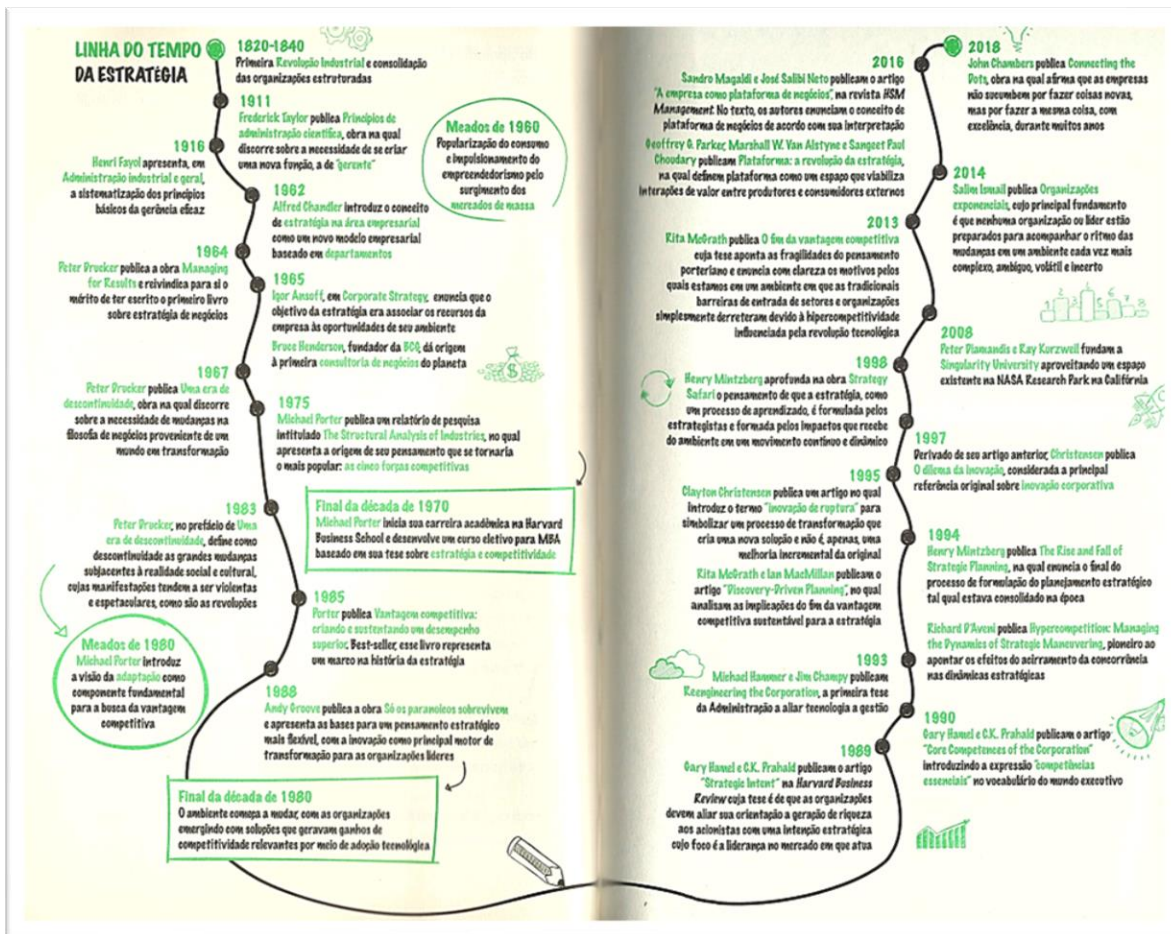
1.2 La importancia de ser estratégico

Considerando el objetivo general del estudio y las estructuras descritas frente a la metodología, ser estratégico es un aspecto esencial en el desarrollo de este trabajo, por esto, el

próximo capítulo expondrá el marco teórico de la evolución del pensamiento estratégico desde las primeras escuelas que sistematizaron este conocimiento en la actualidad.

Ghemawat (in Magaldi&Salibi, 2020) afirma que “la historia inicial de la estrategia es relativamente lineal” (p.15), como puede observarse en la línea de tiempo compartida a continuación:

Figura 2 - Línea del tiempo de la estrategia

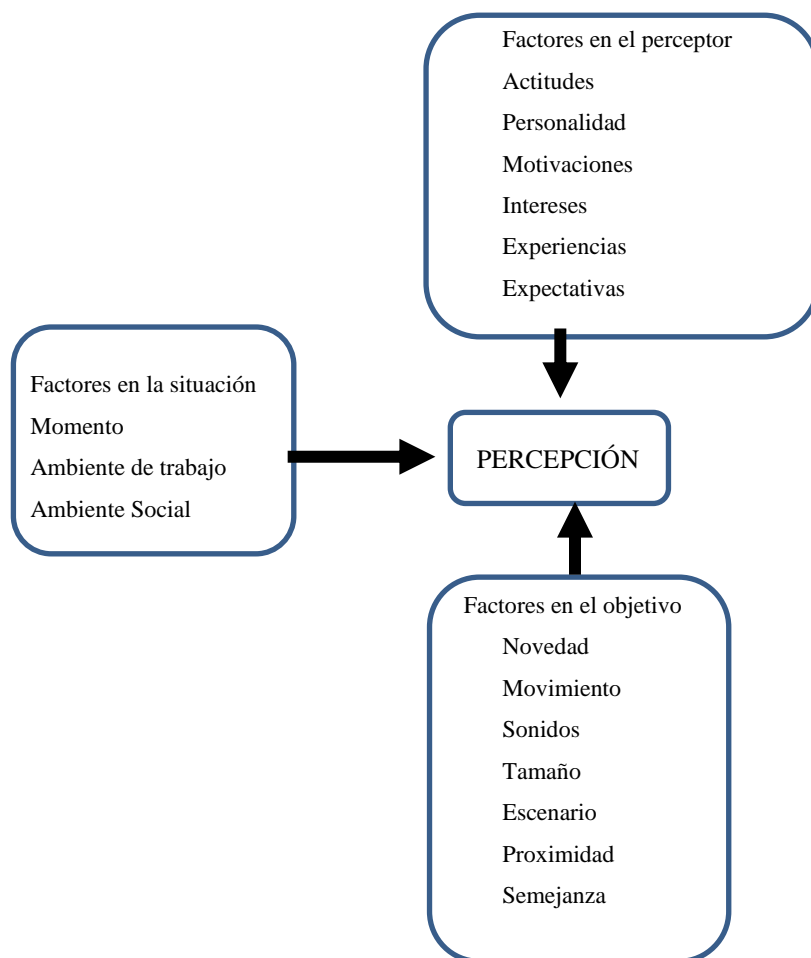


Fuente: Magaldi&Salibi. Estrategia Adaptativa, 2020, p.64

La entrevista en profundidad y las observaciones de los alumnos de la muestra de investigación que participaron en los workshops de apertura y cierre del programa evidenciaron que, además de la necesidad de conocimiento de los conceptos y herramientas que formaban parte de la disciplina estratégica, existía una dificultad para observar la rutina de trabajo y la propia carrera con un enfoque más estratégica, a mediano y largo plazo y en un nivel de complejidad menos lineal. Esto estimuló la búsqueda de una forma de influir sobre la

percepción de las personas, entendiendo que este proceso sería de adentro hacia afuera. Dado que la percepción se ve afectada por múltiples factores se presenta la figura a continuación:

Figura 3 - Factores que influyen en la percepción



Fuente: Robbins, 2010, p. 160

Los elementos identificados en el instrumento de investigación de campo, ratificaron los factores previos, como detallados en el análisis de los resultados y que fueron consolidados en la propuesta del modelo objetivo del presente trabajo.

Un estudio realizado en 2015 por Ana Maria Roux V.C. Cesar tuvo como objetivo identificar la relación entre las medidas de desempeño económico-financiero de las empresas y la difusión de las medidas de desempeño del área de Recursos Humanos (difusión de acciones del área en informes no obligatorios, puestos a disposición por las empresas en sus sitios web), consideradas proxies para la medición del valor generado por las personas para la organización.

El estudio analizó las páginas web de las 500 mayores empresas que actúan en Brasil, de acuerdo a la lista divulgada por la Revista Exame, en la búsqueda de la existencia de difusión de indicadores de desempeño en el área de RRHH. Los resultados mostraron que las empresas realizan una escasa difusión de los indicadores relacionados a la gestión de los RRHH; en las que lo hacen, no existe una fuerte relación entre dicha difusión y el beneficio neto del ejercicio. Tales datos sugieren que, no obstante, el capital humano sea señalado como una de las principales fuentes de competitividad, aun no existen medidas que dilucidan mejor la relación entre las personas y el resultado económico-financiero de las organizaciones, siendo esta, una laguna que puede ser explorada en futuras investigaciones.

No obstante, para asegurar esta asociación de mejor desempeño del negocio con un mejor desempeño del área de RRHH es necesario que en su planificación se aclare cuales son las necesidades de la empresa (Dolan, Cabrera, Jackson y Shuler, 2007, p.5), no solamente en la cantidad de colaboradores, sino las competencias que se requieren desde el punto de vista del aquí, ahora y de futuro. Dar la debida importancia a la adecuación permanente a las demandas y necesidades que se presentan en el mundo corporativo.

Así como se produjo en el entorno organizacional, la estructuración del pensamiento estratégico personal se produce mediante la planificación estratégica, que más recientemente comienza a mostrarse útil en el contexto individual.

La necesidad de anticiparse a los cambios cada vez más rápidos, profundos y constantes presenta nuevas demandas en la cotidianeidad de las personas. Estos cambios poseen implicaciones tanto en el ámbito profesional en la búsqueda de ventajas competitivas, como en la esfera personal en la búsqueda de la autorrealización. Frente a este escenario, la Planificación Estratégica Personal se convirtió en objeto de estudio de diversos investigadores (Estrada; Moretto Neto; Augustin, 2011).

Además, son pocas las propuestas de modelos de Planificación Estratégica Personal en la literatura, como tampoco se encuentra nada muy reciente identificado en este campo. No obstante, aunque no utilicen esta nomenclatura, es posible constatar algunos diferenciales que, de alguna manera, buscan auxiliar a los individuos en la formulación de estrategias para su vida personal, como es el caso de los modelos de Souza (2003), Seiwert (2004) y Cygler (2005). En lo que se refiere a los modelos de Planificación Estratégica Personal propiamente dicho, se destacan los referenciales de Koshy (2005) y Estrada, Moretto Neto y Augustin (2011).

Para Kich y Pereira (2011), la Planificación Estratégica “[...] significa el camino elegido, las acciones establecidas y adecuadas para alcanzar los objetivos”, lo que se aplica desde la perspectiva individual, pues la vida y la carrera son realizaciones de objetivos de corto y largo plazo y de diferentes naturalezas (p. 16).

1.3 Planeamiento 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; Pereira; Almeida, 2007, p. 107).

Según Martins (2010), la planificación personal [...] “implica una profunda reflexión sobre los valores y principios, puntos diferenciales deficientes y competencias especiales adquiridas”, lo que también es abordado en el modelo propuesto más adelante en este estudio (p. 4).

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, por ello el presente estudio propone un nuevo modelo, construido a partir de la experiencia práctica del coaching ejecutivo con profesionales que actúan en el nivel estratégico de las organizaciones y de la tutela con los alumnos del MBA en Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Durante la planificación, la persona se posiciona en relación al 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, Ramspersad (2010) inspirado en esta herramienta, propone un modelo para la construcción de una marca personal, que posee algunos elementos comunes al modelo propuesto en este estudio.

el MAEP (figura 19, capítulo 6), cuando afirma “este 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).

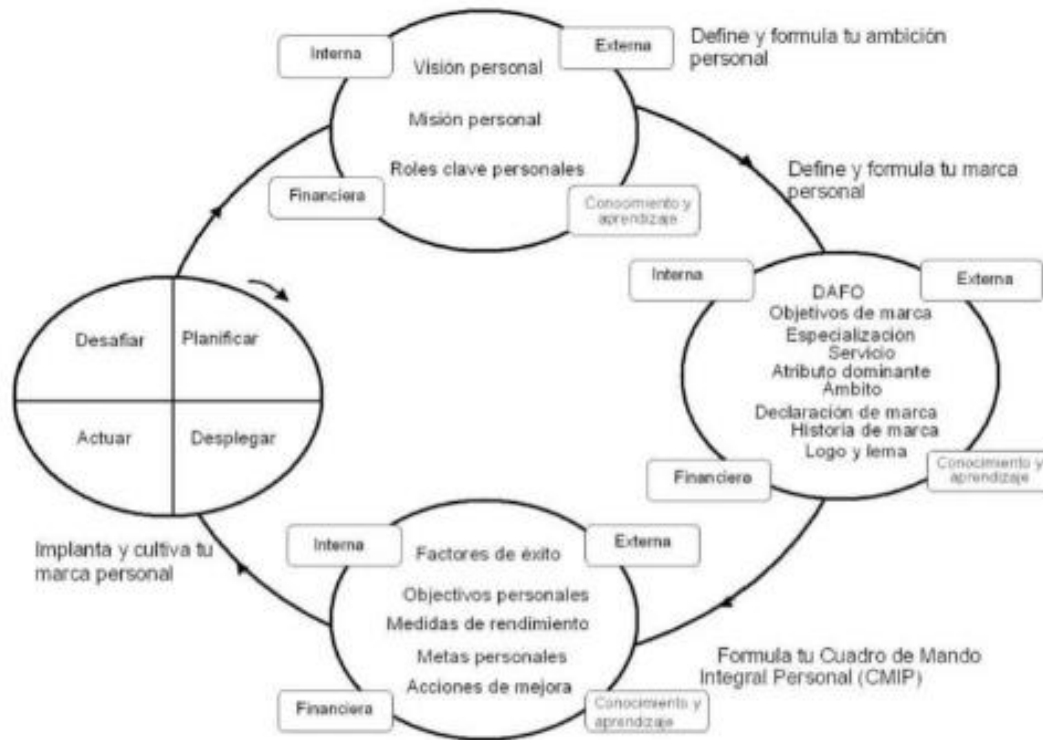
Además, según Ramspersad (2010),

Su marca personal debería surgir de la búsqueda de su identidad y significado de vida y determinar muy claramente lo que desea... debería siempre reflejar su verdadero carácter y ser construida a partir de sus valores, puntos fuertes, individualidad y talentos (p.11).

Según el autor, la marca personal depende de un alineamiento con uno mismo (Rampersad, 2010, p.144), “este alineamiento interior es un paso importante en dirección a un crecimiento personal duradero y refuerzo de la integridad, de la honestidad, de la confiabilidad, de la credibilidad, de la transparencia y del carisma personal” que, asociado a otros elementos que serán tratados más adelante, son la base del protagonismo individual requerido en la gestión estratégica de las organizaciones.

La figura presentada a continuación expone la comprensión del autor y permitirá realizar comparaciones con el objeto de este estudio.

Figura 4 - Modelo Auténtico de la fórmula personal



Fuente: Rampersad (2010, p. 15)

Rampersad (2010), como se muestra en la figura, propone un “camino holístico para ayudar a formular e implementar una autentica marca personal” (p. 14).

Este modelo orgánico consiste en cuatro fases:

- Defina y formule su ambición personal: lo que pasa por definición de visión, misión, papeles personales.
- Defina y formule su marca personal: Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
- Formule su tarjeta personal de desempeño equilibrado (PBSC): definición de factores críticos de éxito, objetivos, indicadores y acciones.
- Implemente y cultive su marca personal: todas las definiciones anteriores no tendrán valor si el individuo no implementa y, para ello, se propone un proceso denominado PDCA – Plan, Deploy, Act, Challenge (planifique, implemente, actúe y desafíe).

1.4 Modelos de alineamiento estratégico

Los modelos de planificación estratégica, citados en este estudio, siempre se refieren a la palabra alineamiento, no obstante este concepto provenga de las ciencias naturales, en el modelo ecológico y en la teoría de la contingencia figura como tema central en varias disciplinas (Galbraith; Kazanjian, 1986; Powell, 1992; Semler, 1997; Venkatraman; Camillus, 1984) y, específicamente en el campo organizacional, comienza a aparecer en la gestión por objetivos (management by objectives – MBO) y en la gestión por directrices con su aplicación en el área de gestión de la calidad.

En el campo de la estrategia, el concepto de alineamiento es un requisito presente tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la misma (Hrebiniak; Joyce, 2001; Venkatraman; Camillus, 1984;).

En la formulación, el concepto se refiere al ajuste de la estrategia al entorno competitivo y se encuentra presente en la idea de consenso entre los estrategas en cuanto a los resultados de las decisiones estratégicas, lo que influirá en el grado de compromiso e impulsará la comunicación de la estrategia a los demás niveles jerárquicos (Eisenhardt, 1999; Floyd; Wooldridge, 1992). En la implementación se requiere la integración entre varios elementos, en especial, el alineamiento de la estructura, personal, sistemas de información, medidas y recompensas para permitir la propuesta estratégica.

Dada su complejidad, el concepto de alineamiento es tratado e investigado de acuerdo a constructos distintos, de alineamiento externo (formulación de la estrategia), interna (implementación de la misma) e integrada. Existen, además, las clasificaciones en cuanto al contenido, elementos a ser alineados con la estrategia, o en cuanto al proceso, es decir, cómo llevar a cabo el alineamiento.

El desempeño de la operación organizacional es el resultado del desempeño de las personas, a su vez, altamente dependiente tanto del alineamiento interno como de la externa y el proceso de alcanzar ambas es dinámico y debe ser continuamente monitoreado y ajustado (Labovitz; Rosansky, 1967; Siggelkow, 2001).

Un modelo de alineamiento estratégico tiene la finalidad de asegurar que las actividades necesarias para el proceso de transformación de la estrategia en acción sean ordenadas de manera lógica e integrada, sin perder la flexibilidad, permitiendo que los cambios estratégicos puedan ser incorporados a este proceso. Este es el sentido adoptado en el MAEP – Modelo de

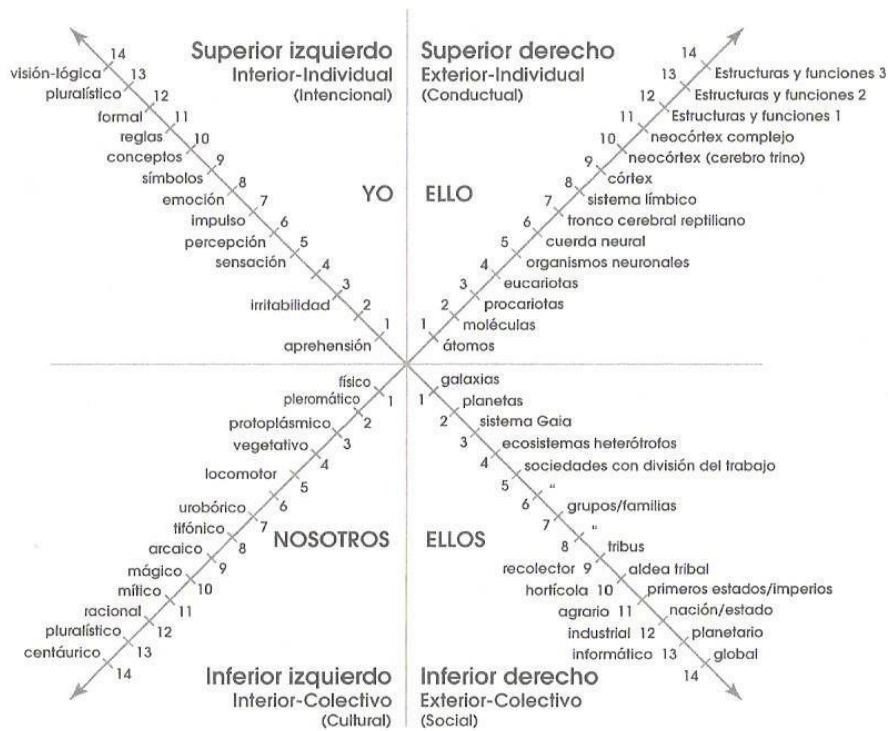
Alineamiento Estratégico Personal, mostrado en la figura 19 del capítulo VI – se trata de la integración de varios elementos esenciales para la actuación consciente y autónoma en relación a la carrera y a la vida, ya que la primera posee un papel fundamental en la construcción de la identidad del sujeto, como es tratado más adelante en los detalles de dichos elementos (capítulo VI).

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 19 del capítulo VI; pues, además de no poseen 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 presentada en el capítulo IV.

Wilber (2007) fundador de la Psicología Integral, en la obra *Visión Integral*, presenta su modelo, que denomina SOI – Sistema Operativo Integral, “que es una infraestructura que permite operar varios programas de software” (p.19).

El SOI, también denominado Mapa Integral por el autor, se basa en cinco elementos: cuadrantes, niveles, líneas, estados y tipos, que no son meros conceptos teóricos, sino aspectos de la propia experiencia, permitiendo que el individuo perciba tanto a sí mismo como al mundo de manera más completa y efectiva, de acuerdo con la figura presentada a continuación:

Figura 5 - Modelo Ken Wilber



Algunos detalles de los cuatro cuadrantes

Fuente: Wilber (2007), p. 149

Considerando que el modelo propuesto por la psicología integral involucra a la psicología, la filosofía la religión, el budismo, la meditación, el esoterismo, no fue objeto de profundización por expandirse hacia áreas del conocimiento humano que no se encuentran en el enfoque de este estudio académico, sino que solamente registra la existencia del mismo.

La visión del alineamiento determina la elección del modelo, de sus elementos y del proceso a ser desarrollado para promover el alineamiento estratégico.

Se consideró un modelo como una estructura teórica que puede indicar que factores son más críticos o importantes en un determinado contexto y cómo tales factores se encuentran relacionados entre sí, de acuerdo a lo definido por Nadler y Tushman (1980). Una premisa de la construcción de un modelo es la efectiva organización de sus subpartes o componentes, que deben ser consistentemente estructuradas y gestionadas buscando la congruencia.

El modelo objeto de este estudio – el MAEP – Modelo de Alineamiento Estratégico Personal – integra variables que han sido tratadas separadamente en la literatura, no obstante, desde nuestro punto de vista, deben ser visualizadas y discutidas en conjunto a fin de aumentar la comprensión del proceso total de implementación (Hrebiniak; Joyce,2001). Este recorte metodológico permite reducir la diversidad de las variables a ser investigadas, tal como se presenta en la figura 19 en el capítulo VI de este trabajo.

CAPÍTULO II

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El segundo capítulo trata sobre los conceptos de estrategia y presenta los aspectos de la evolución del pensamiento estratégico de acuerdo con diferentes escuelas, con una visión más profunda para la propuesta de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010).

El acentuado crecimiento de la población mundial y las megatendencias para 2030, según el estudio de Vielmetter&Sell (2014) imponen la necesidad de que las empresas traten estratégicamente sus opciones para ser capaces de enfrentar la turbulencia de sus entornos de negocios.

La competitividad es uno de los desafíos impuestos por la globalización a las empresas del mundo entero. Dentro de este enfoque, el éxito dependerá de la capacidad de prever el futuro, generar cambios con flexibilidad y agilidad, proporcionando una perspectiva y dirección a sus acciones estratégicas, observando la velocidad y los impactos de la evolución tecnológica, considerando en sus estrategias la pertinencia de la inclusión de la inteligencia artificial que ha moldeado la denominada revolución 4.0, como trata Schwab (2016).

El concepto de estrategia que comprende, sobre todo, elecciones del jefe, tuvo varios significados y ha evolucionado de un conjunto de acciones y maniobras militares para un área del conocimiento de la gestión, dotada de conceptos, metodologías y aplicaciones que conquistó la importancia tanto en el ámbito académico como en el organizacional.

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010) estrategia puede ser definida mediante las denominadas cinco P, como se detalla a continuación:

a) La estrategia es un plan (plan), un orientador o curso de acción a ser seguido para la construcción del futuro deseado, además este plan puede sufrir alteraciones, no obstante, continúa siendo la guía de las acciones. El mundo real exige algunas adaptaciones de la estrategia pretendida durante el transcurso de la implementación y la ejecución del plan. De

esta manera, surgen las estrategias emergentes que responden a las variaciones de las fuerzas del entorno.

b) La estrategia es un estándar (pattern), esto es, la consistencia del comportamiento a lo largo del tiempo, además ajustado a las variaciones del entorno.

c) La estrategia es una posición (position), o sea, el posicionamiento (o localización) de determinados productos o servicios en mercados establecidos. Sobre todo, debe expresar, de manera objetiva, su propuesta de valor al cliente.

d) La estrategia es una perspectiva (perspective) que debe proyectar la visión de negocio en términos de relaciones con el cliente o de la manera en que son entregados los bienes y servicios al mercado.

e) La estrategia es un ardid (play), o sea, una maniobra específica para vencer con astucia al oponente/competidor. Se entiende por ardid las acciones ejecutadas con vistas a disuadir los intentos del competidor. Por ejemplo, la empresa puede anunciar inversiones importantes en determinado proyecto de expansión para aumentar su capacidad productiva y, de esta manera, desestimular cualquier movimiento de crecimiento de la competencia.

Las escuelas del pensamiento estratégico expuestas a continuación, se basan en la interpretación desarrollada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010). Según los autores, el pensamiento estratégico puede ser dividido en tres vertientes, la de las escuelas de la naturaleza prescriptiva, la de naturaleza descriptiva y la escuela de la configuración.

2.1 Las escuelas de naturaleza prescriptiva

Estas explican cómo deben ser formuladas las estrategias, y su naturaleza prescriptiva comprende las escuelas de diseño, de planificación y de posicionamiento.

Entre estas se destaca la escuela de diseño como una de las más influyentes en la determinación de la estrategia organizacional, pues presenta la elaboración (diseño) de la estrategia como un proceso formal de concepción mediante el análisis y combinación de los ambientes externo e interno, buscando el mejor ajuste entre los recursos, capacidades y competencias de la organización y las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de los negocios.

La creación de la Matriz SWOT es la principal contribución de esta escuela como herramienta de aplicación en el proceso de análisis ambiental, durante la elaboración de la

estrategia. Se trata de identificar fortalezas y debilidades internas de la organización, como así también oportunidades y amenazas/riesgos del entorno de los negocios. Según esta escuela, la sustentabilidad de la estrategia se apoya en siete premisas, de acuerdo con lo que se detalla a continuación:

a) La estrategia debe ser formulada con base en un proceso deliberado de pensamiento consciente y formal. La acción debe fluir a partir de la razón. En este sentido, la formulación de la misma es una competencia a ser desarrollada, no es innata.

b) La responsabilidad por la formulación y control de la estrategia es del ejecutivo jefe, que es el protagonista de la organización.

c) El modelo de formulación de la estrategia debe ser mantenido simple e informal.

d) Las estrategias deben ser únicas, considerándose siempre las contingencias específicas de la organización y del entorno de negocios. O sea, estas cumplen determinados objetivos en situaciones ambientales específicas.

e) El proceso de diseño esta completo cuando las estrategias parecen plenamente formuladas como perspectivas, listas para ser implementadas y ejecutadas.

f) Las estrategias deben ser explícitas, específicas, claras y simples para que sus intenciones sean entendidas de manera amplia y perfecta.

g) Solamente después de que estas estrategias explícitas, específicas, claras y simples sean totalmente formuladas pueden ser implementadas.

La escuela del planeamiento nació al mismo tiempo que la escuela de diseño, fuertemente influida por los trabajos de Igor Ansoff (1965), publicados en su libro *Corporate Strategy*, donde concibe la formación de la estrategia como un proceso formal que secunda un conjunto específico de etapas, las cuales deben ser rigurosamente seguidas. Estos pasos parten del análisis de la situación actual de la empresa hasta el desarrollo y la exploración de diferentes escenarios alternativos. El objetivo es la generación de un conjunto coordinado de planes que guíen a la organización hacia el logro de los objetivos. Las etapas son:

a) Etapa de fijación de objetivos y metas. Deben ser cuantificables y definidos en el tiempo.

b) Etapa de auditoría externa. Comprende la elaboración de escenarios alternativos, mediante el estudio detallado de las variables del ambiente externo, siempre buscando especular

con los posibles desdoblamientos y alteraciones de dichas variables en el tiempo determinado por los escenarios trabajados.

c) Etapa de auditoría interna. Comprende el estudio de las fortalezas y debilidades de la organización, definidas por su nivel de recursos, capacidades y competencias aportados.

d) Etapa de evaluación de la estrategia. Comprende la evaluación de riesgos y la capacidad de entrega de valor para sus stakeholders, pasando por la verificación de la consistencia, la consonancia, la ventaja sobre la competencia y la viabilidad de la estrategia.

e) Etapa de la operación de la estrategia. Comprende el desdoblamiento alineado de la estrategia desde arriba hasta la base de la organización, observando la dimensión de tiempo en cada nivel de la estructura organizacional, llevando, de esta manera, a la ejecución de la estrategia a un nivel operativo.

La Escuela del Posicionamiento es fuertemente influenciada por la línea de pensamiento de Michael Eugene Porter (1980), publicada en su obra *Competitive Strategy*, en la cual el autor define que una empresa debe establecer con claridad su posicionamiento de valor en el sector de operación – esta puede posicionarse como líder en costo, es decir, ofrecer el menor precio; puede optar por la diferenciación, o sea, entregar un valor superior, único, exclusivo o, inclusive, adoptar una estrategia de enfoque, esto es, adoptar una u otra de las estrategias propuestas en un nicho, en un segmento único y no en un amplio espectro de mercado.

A continuación, se detallan las premisas de la escuela del posicionamiento:

a) Las estrategias son genéricas, comunes a las organizaciones e identifican posiciones específicas en el mercado;

b) Contexto de mercado económico, competitivo y racional;

c) El proceso de formulación de la estratégica ocurre mediante una elección con base analítica y cuantificada;

d) Los analistas son piezas fundamentales en el proceso, alimentando a los gestores - responsables por las elecciones;

e) Las estrategias son generadas por este proceso y, entonces, son detalladas, articuladas y ejecutadas. La estructura de mercado dirige la elección del posicionamiento estratégico que, así vez, determina la estructura organizacional.

2.2 Las escuelas de naturaleza descriptiva

Con el fin de explicar cómo son formuladas las estrategias, las escuelas de naturaleza descriptiva presentan conceptos/definiciones que van desde el emprendedorismo hasta la cultura y el poder, pasando por el aprendizaje, por la cognición y por el entorno de los negocios.

La Escuela del Emprendedorismo trata la elaboración de la estrategia como un proceso visionario, que surge dentro de la mente del líder o del fundador de la organización, generalmente considerado una persona carismática y emprendedora. Esta escuela presupone que la estrategia es elaborada a partir de la sabiduría, de las experiencias y de la intuición del líder. Luego, la estrategia deriva de la visión del mismo. La visión ofrece un sentido de dirección que puede ser articulada en planes, palabras y números. En este enfoque, la estrategia se hace flexible y el líder puede adaptarla a las circunstancias del entorno de los negocios de la organización.

A continuación, se presentan las principales premisas:

- a) La estrategia existe en la mente del líder, resulta de su visión de futuro a largo plazo.
- b) El proceso de elaboración de la estrategia está cargado de intuición y unido a la experiencia del líder.
- c) El líder promueve la visión de manera decidida, que debe ser compartida por el equipo, y acompaña, de forma personal, la ejecución de la estrategia;
- d) Por lo tanto, la visión estratégica es flexible, luego, el proceso de formulación de las estrategias tiende a ser deliberada, permitiendo el surgimiento de estrategias emergentes;
- e) La organización es maleable, siendo una estructura que responde a las orientaciones del líder;
- f) La estrategia emprendedora tiende a buscar entornos más protegidos, de menor competencia.

La Escuela Cognitiva explica la formulación de la estrategia como un proceso mental y analiza cómo perciben las personas los estándares e información. Mediante la psicología cognitiva se busca entender los procesos mentales de los estrategas y cómo estas utilizan sus conocimientos y su forma de pensar para producir estrategias mediante experiencias de carácter objetivo y subjetivo. Esta escuela es, en la mejor de las hipótesis, una línea de pensamiento en constante evolución sobre la formación de la estrategia.

A continuación, se presentan las principales premisas:

a) La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que toma forma en la mente del estratega, o sea, la estrategia es formulada de acuerdo con su forma de pensar.

b) De esta manera, las estrategias nacen en forma de perspectivas (conceptos, mapas y esquemas mentales) que establecen cómo lidian las personas con información proveniente del entorno.

c) De este modo, la información del entorno puede ser interpretada a partir de una serie de filtros que la distorsiona de alguna manera antes de ser decodificada por los mapas cognitivos, o son meramente interpretaciones de un mundo que existe en términos de cómo es percibido. El mundo, entonces, puede ser modelado, estructurado y construido a partir de estas interpretaciones.

d) Conceptualmente, las estrategias son difíciles de ser realizadas en un primer momento. Cuando son llevadas a cabo, lo hacen mucho más debajo de lo que podría considerarse óptimo y, posteriormente, son difíciles de cambiar cuando no son más viables.

La Escuela del Aprendizaje es una especie de modelo básico de generación de estrategias, inicialmente surgen varias, algunas prosperan y otras no. Esta escuela trata a la estrategia como un proceso emergente, en el cual los gerentes de la organización prestan atención especial a lo que funciona y lo que no en el transcurso del tiempo e incorporan este aprendizaje a su plan de acción.

A continuación, se exponen las principales premisas de la escuela del aprendizaje, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010):

a) La naturaleza compleja e imprevisible del ambiente organizacional impide su control deliberado, no obstante, la estrategia debe asumir la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo.

b) A pesar de que el líder pueda ser el principal aprendiz, generalmente, es el sistema colectivo el que aprende. La colectividad entera debe estar orientada hacia el aprendizaje. En la mayoría de las organizaciones existen muchas estrategias potenciales a ser desarrolladas. El aprendizaje colectivo facilita este proceso.

c) Este aprendizaje se produce de manera emergente, mediante el comportamiento que estimula el pensamiento retrospectivo para que se pueda comprender la acción. O sea, las iniciativas estratégicas pueden ser tomadas por quien quiera y posea la capacidad y recursos para poder aprender.

d) Al liderazgo cabe el papel de coordinar el proceso de facilitación de la formulación de las estrategias deliberadas para que nuevas puedan surgir.

e) Así, las estrategias surgen, inicialmente, como estándares experimentados en el pasado, mas tarde, tal vez, como planes para el futuro y, finalmente, de perspectivas para orientar el comportamiento general.

La Escuela del Poder y la Escuela Cultural no son objetos específicos de este trabajo, pues tratan la formulación de la estrategia como un proceso de negociación y concesiones entre individuos, grupos de interés (stakeholders) y coaliciones, como así también, un proceso enraizado en la fuerza social de la cultura, involucrando varios grupos y departamentos dentro de la organización. La escuela cultural es la contraposición a la escuela de poder, ya que prevalece la fuerza integradora del grupo y no del individuo aislado.

La Escuela Ambiental tampoco será objeto de este estudio, esta entiende la formulación de la estrategia como un proceso reactivo: una respuesta a los desafíos impuestos por el entorno de los negocios. La estrategia busca responder a los cambios del ambiente.

2.3 La escuela de la configuración

Al buscar combinar la naturaleza prescriptiva y la descriptiva, la naturaleza híbrida de la escuela de la configuración ofrece la posibilidad de integración de las ideas presentadas por las otras dos escuelas descriptas anteriormente.

En la escuela de la configuración, la formación de la estrategia es entendida como un proceso de transformación de la organización. Al establecerse el equilibrio en una fase de existencia de la empresa es el momento de crear una estrategia para saltar hacia un estado superior. Por lo tanto, la escuela de la configuración trata del equilibrio evolutivo de la organización por su proceso estratégico, también en constante evolución.

Sus principales premisas son:

a) La organización, generalmente, puede ser descripta como una estructura organizacional/configuración estable en determinado periodo de tiempo, considerando el comportamiento de las variables de su entorno de negocios.

b) Estos períodos de estabilidad, ocasionalmente, son interrumpidos por transformaciones ambientales que generan cambios radicales en la organización hacia otra configuración que responda al nuevo orden ambiental.

c) Estos estados sucesivos de diferentes configuraciones y periodos de transformación pueden describir ciclos de vida de la organización.

d) Por lo tanto, el punto fundamental es mantener la estabilidad o sustentar cambios estratégicos viables, dinámicos y adaptativos.

e) Luego, las estrategias resultantes pueden asumir, dependiendo del tipo de organización y de los cambios requeridos, las siguientes formas: planes, estándares, posiciones, perspectivas y artilugios, cada uno a su tiempo y adecuados a las contingencias ambientales.

2.4 Una clasificación más pragmática sobre la evolución del pensamiento estratégico

Desde una perspectiva más pragmática, Gluck, Kaufmann y Walleck (1980), presentan otra clasificación para las sucesivas escuelas del pensamiento estratégico, cada una comprende y complementa a la anterior con el fin de corregir los aspectos que puedan limitar o distorsionar el conjunto de estas y, de esta manera, fueron clasificadas de forma cronológica: escuela del planeamiento financiero, escuela del planeamiento de largo plazo, escuela del planeamiento estratégico, escuela de la administración estratégica y, por último, la escuela de la gestión estratégica.

Entonces, desde esta perspectiva, la primera fase de la evolución del pensamiento estratégico se remonta a los años 1950 con el planeamiento financiero, que se resumía al control financiero de la operación. La dirección de la empresa aprobaba un presupuesto para controlar el desempeño de los negocios, observando los marcos contenidos en el presupuesto anual.

En un último análisis, la escuela del planeamiento financiero utilizaba el enfoque top-down (de arriba hacia abajo), en el cual existía solamente un estrategia principal, el ejecutivo en jefe de la organización. Buscaba la simplificación y la eficiencia en los procesos: la empresa estimaba sus variados gastos con base en la previsión de ingresos y coordinaba la distribución de los recursos con vistas a alcanzar los objetivos planeados. Esta orientación terminaba por inhibir la capacidad emprendedora, pues el riesgo era puesto de lado debido a la miopía que priorizaba las actividades operativas en detrimento de las acciones estratégicas capaces de proyectar a la empresa hacia el futuro.

En la década de 1960 nace el planeamiento de largo plazo. Su premisa era que el futuro sería estimulado a partir de la proyección de indicadores pasados y actuales que podrían ser mejorados en el largo plazo mediante una intervención activa en el presente. Se desarrollaba la

visión de futuro mediante la elaboración de escenarios con cambios que seguían reglas bien conocidas de causa y efecto. O sea, se trataba de una visión bastante limitada para proyectar el futuro considerando los resultados hasta entonces presentados, tomando en cuenta que el entorno se mantendría estable hasta la observación. La visión de futuro era determinada por el comportamiento ambiental pasado, por lo tanto, los mismos estándares de acción deberían ser mantenidos.

En la década de 1970 surgió la escuela del planeamiento estratégico. En esta concepción, la estrategia pasó a ser desarrollada por un proceso deliberado del pensamiento estratégico, en el cual, la técnica más clásica era el análisis Swot, desarrollada en Harvard, dicha técnica está relacionada con la evaluación del entorno interno de la empresa, valiéndose del análisis de sus fortalezas y debilidades y del entorno externo, donde la organización identifica oportunidades y amenazas para su negocio.

De acuerdo con la orientación de esta escuela, en la formulación de la estrategia la acción debe fluir desde la razón: las estrategias eficaces derivan de un proceso de pensamiento humano rígidamente formulado. De esta manera, el desarrollo de la estrategia es el fruto de una habilidad adquirida y no natural o intuitiva. Tal proceso debe ser aprendido formalmente y subordinar todas las decisiones y operaciones de la empresa.

Así, los conceptos centrales de esta escuela son:

1. Pensamiento estratégico –sistema de relevamiento y evaluación de situaciones con el objeto de definir la estrategia de la empresa y al cual deben subordinarse todas las decisiones tácticas y operativas.
2. Análisis de los cambios del entorno interno y externo – estudio de los principales factores ambientales que afectan a la empresa en el presente y su probable evolución, como así también de nuevos factores que puedan afectarla en el futuro.
3. Análisis de los recursos, capacidades y competencias – esfuerzo sistemático de ampliación del conocimiento de los recursos y competencias de la organización, con el fin de optimizar los insumos existentes mediante la asignación eficiente de las técnicas más adecuadas.

A principios de los años 1980 nacía la escuela de la administración estratégica, no obstante, aceptaba gran parte de los fundamentos desarrollados por las escuelas anteriores,

proporcionó una gran contribución: mostró que la implementación de las estrategias es tan importante como su formulación y, al trabajar el contenido, destacó el lado prescriptivo del pensamiento estratégico.

Igor Ansoff, el principal exponente de esta escuela, afirma que la estrategia consiste esencialmente en un conjunto de reglas de decisión que guían las actitudes de una organización. Para Ansoff, Declerck y Hayes (1981), el concepto de estrategia se basa en la necesidad de llevar a los gestores a adoptar directrices específicas para la actividad de la administración estratégica, siendo esta entendida como un proceso sistemático para la toma de decisiones con el propósito de garantizar el éxito de la empresa en su entorno futuro.

Exactamente este aspecto se refiere al estudio presentado en esta tesis, pues esta necesidad no se presenta solamente desde la perspectiva organizacional, sino también en las decisiones del profesional de Recursos Humanos con relación a su área y a su propia carrera, como se trata en el capítulo III.

En la concepción de la escuela de la administración estratégica, la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente y lograr crear y perfeccionar un conjunto de herramientas analíticas, por ejemplo, la construcción de escenarios para ajustar la estrategia genérica a las condiciones vigentes en el entorno de negocios. Por ello, se produjo una importante contribución al pensamiento estratégico: valoró las investigaciones y proporcionó un conjunto de conceptos con aplicación práctica fundamentados en cálculos analíticos.

De acuerdo con Bertero (1995), durante los años 1990 nació la escuela de la gestión estratégica, proporcionó un enfoque más amplio y sistémico que le faltaba al proceso de planificación. Además de planear estratégicamente, esta escuela expuso la importancia y la necesidad de cumplir con las funciones de la organización, dirección, coordinación y control estratégico. Las premisas de esta escuela proporcionaron una visión más holística y menos centralizada de la gestión estratégica, mejorando sustancialmente la calidad de la gestión sobre las entradas (información, energía o material) y proporcionando salidas procesadas (información, energía o material) más precisas.

En este sentido, cada función del proceso de gestión estratégica es parte de un sistema mayor compuesto por varias funciones interrelacionadas con el propósito de mantenerse en equilibrio con su entorno. Todo lo aquí considerado es mayor que la suma de las partes,

constituyendo el concepto de gestión estratégica en una perspectiva dinámica, sinérgica y sistémica.

La escuela de la gestión estratégica entiende que el proceso tendrá mayores posibilidades de éxito si la organización se encuentra en sintonía con su entorno de negocios. La metodología aplicada debe ajustarse a la necesidad de la organización. No existe una metodología universal de gestión estratégica, considerando que las organizaciones difieren mucho en tamaño, actividad y cultura.

Entendiendo la naturaleza compleja e imprevisible de los nuevos escenarios en constante evolución, muchas veces asociada a la falta de una base estructurada de conocimientos necesarios para la formulación de las estrategias, la definición de las mismas debe, por encima de todo, asumir la forma de un proceso de aprendizaje continuo a lo largo del tiempo.

La visión sistémica e integradora debe ser el lema del aprendizaje de la escuela de la gestión estratégica. A través del autodesarrollo y del comportamiento proactivo de cada integrante de la organización, capaces de estimular el pensamiento estratégico con el fin de que se pueda comprender la acción integrada de gestión, es un elemento relevante para el objetivo de este estudio. El alcance de los objetivos deseados será tanto más factible cuanto mayor sea la capacidad de la organización de estimular la postura emprendedora de sus profesionales, creando, de esta manera, la cultura de la gestión integrada y participativa.

Para el éxito de la gestión estratégica competitiva es necesario que la organización entienda de manera colectiva sus limitaciones frente a los desafíos del entorno. Esto le creará consciencia de sus límites y competencias preparándola mejor para transformar las oportunidades en éxitos.

A principios de la década de 1990, Robert Kaplan y David Norton (1997) crearon el modelo del Balanced Scorecard (BSC), herramienta capaz de gestionar y evaluar el desempeño de la estrategia organizacional. El BSC es utilizado como un sistema de control estratégico que permite a las organizaciones utilizar el desdoblamiento de la estrategia para elaborar su planificación. Se trata de un sistema de gestión basado en indicadores que impulsan el desempeño, proporcionando a la organización una visión actual y futura del negocio, con un enfoque amplio y un control proactivo de los objetivos planeados. Este sirve para que la organización comunique, implemente, gestione y controle la estrategia en el corto, mediano y

largo plazo bajo cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, la del cliente, de los procesos internos y de su aprendizaje y del crecimiento.

Rampersad (2010) hace una adaptación de la herramienta para la carrera de las personas, mostrando la importancia de tratarla como un negocio, es decir, tratarla de manera estratégica, como también lo hará el Modelo de Alineamiento Estratégico Personal, propuesto en este estudio (figura 19, capítulo VI).

2.5 Alineando personas a la estrategia

La escuela de la gestión estratégica competitiva sugiere que las organizaciones deben aprender continuamente. El aprendizaje continuo es la clave de la ventaja competitiva renovable. Para aprender continuamente, la empresa debe tener un propósito claro y estratégico centrado en la adquisición de nuevas capacidades y un efectivo compromiso con la experimentación continua.

Senge (1990) llevó a cabo un estudio sobre cómo aprenden las organizaciones (learning organization) e identificó la convergencia de cinco componentes, o como este las denomina, disciplinas: - razonamiento sistémico, que rescata la percepción dinámica del todo y de la interacción de sus partes; - dominio personal, que permite aclarar y profundizar continuamente el objetivo personal; - concientización de los modelos mentales; - definición de un objetivo común; y – aprendizaje en grupo.

De esta manera, para esta escuela es fundamental que la gestión sea vista como un proceso de aprendizaje tanto individual como colectivo, lo que refuerza la propuesta de este estudio, dado que la base del desarrollo personal es el aprendizaje, ya que mediante este, se expande la zona de confort de cada uno, estimulando el mindset del crecimiento (Dewck, 2017), pudiendo adquirirse nuevas competencias.

2.6 Directrices estratégicas

Las directrices estratégicas son definidas por la visión, la misión o los valores de la organización, o sea, estos elementos constituyen las referencias de la misma para modelar su comportamiento y las acciones presentes y futuras.

Esta etapa es esencial en la implementación de la gestión estratégica competitiva, pues permite al estratega detectar las señales de cambios, identificar las oportunidades, planear de manera sintonizada con el negocio de crear condiciones para las acciones proactivas.

La visión representa el futuro deseado de la organización. Es la imagen proyectada para el futuro y que debe ser construida, compartida y apoyada por todos los colaboradores, concepto que, aplicado al individuo, fue incorporado en el modelo propuesto en este estudio.

El propósito de la declaración de la visión es inspirar el cambio y deben ser considerados cuatro puntos fundamentales:

- a. ¿Cuál es el enfoque para el futuro?
- b. ¿Qué servicios, productos y clientes forman parte de este futuro?
- c. ¿Cuáles de estos futuros servicios, productos y clientes son más importantes?
- d. ¿Qué competencias son requeridas para producir servicios futuros?

La visión tiene la intención de orientar los rumbos de la organización:

- a. Es una guía para acciones futuras;
- b. Es lo básico para detallar y especificar metas;
- c. Usualmente, preparado por la alta administración con la participación de todos los colaboradores;
- d. Es un punto de vista de cómo será el negocio de aquí a 10, 20, 30 años o más.

La visión de la organización no debe ser, exclusivamente, la del líder, este debe oír a sus seguidores y juntos construir una poderosa e inspiradora visión, capaz de dirigir a la organización hacia su futuro deseado. La visión compartida facilita la implementación de la estrategia dado que todos se encuentran comprometidos con la construcción del futuro.

La misión posee la función de traducir la razón de ser de la organización, es su propósito de su existencia, la función que esta desempeña en el mercado para ser útil y justificar sus utilidades frente a los accionistas y a la sociedad en la que actúa. Esta firma el compromiso de la organización con sus stakeholders, debe contemplar al negocio, al cliente, los valores, la sociedad y el interés de los socios. Tal como en el caso de la visión, existe una amplia variedad de enfoques para definirse la misión. Algunos prefieren explicar detalladamente cómo alcanzar el éxito y cómo medirlo; otros sintetizan la misión en una única frase. Este aspecto también fue incorporado al modelo propuesto.

Los valores deben ser definidos como creencias básicas que orientan la toma de decisiones en la empresa. Estos sirven de límites para quien decide por la empresa y deben ser adecuados a los valores de la comunidad donde actúa la organización. Son ejemplos de valores – la vida en primer lugar, valorar a quien hace la empresa, cuidar del planeta, actuar de manera correcta, crecer y evolucionar juntos y hacer suceder. Elementos esenciales desde la perspectiva individual, de acuerdo al modelo estudiado.

Las directrices estratégicas (visión, misión y valores) son, al mismo tiempo, categóricas en lo que se refiere al compromiso de los colaboradores con el propósito organizacional, al mismo tiempo, flexibles en sus detalles para que estos puedan ser adaptados durante la operación de la organización.

2.7 Escenarios para proyectar el futuro

La técnica de construcción y exploración de escenarios permite a las organizaciones especular posibilidades de situaciones ambientales en el futuro de largo plazo, en un mundo cada vez más complejo. Según Godet (1987), escenario es “el conjunto formado por la descripción coherente de una situación futura y por la remisión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura” (p.34).

Para lidiar con la incertidumbre y construir la organización del futuro es necesario estar atento a las discontinuidades, a los cambios que se producen en el entorno turbulento donde actúan.

El comportamiento de las variables ambientales que constituyen el denominado macroambiente, tales como políticas ambientales, sociales, tecnológicas, económicas y legales, modela el escenario determinando tiempos de mayor y menor prosperidad o crisis cuando se proyecta el futuro.

Estas posibles situaciones determinarán el nivel de oportunidades y amenazas para los negocios de las organizaciones. Elaborar escenarios es construir enlaces coherentes de hipótesis. El objetivo no es prever exactamente lo que va a ocurrir, sino que la organización pueda prepararse para potenciar sus recursos y capacidades para aprovechar mejor las posibles oportunidades, como así también mitigar los posibles riesgos identificados. Con esto, se estimula el razonamiento de las estrategias para lidiar con la incertidumbre. El objetivo no es eliminarla, sino saber trabajar con esta.

Generalmente, las organizaciones trabajan con la construcción de tres escenarios: un optimista, donde se presenta la mejor de las situaciones; un realista/intermedio, en el que se mantiene casi inalterada la situación; y el pesimista, donde se presenta la peor de las situaciones. Estas tres posibilidades servirán de base para la elaboración del plan estratégico de la organización. Habitualmente, la empresa apuesta más a una de las tres posibilidades y elabora su plan con vistas a esta situación. Posteriormente, su plan merece un seguimiento y ajustes para responder a los acontecimientos del macroambiente, casi siempre una mezcla de los tres posibles escenarios especulados. Estos pueden ser simples, considerando solamente la evolución de las principales variables que influirán en el futuro, o más sofisticados, utilizando técnicas avanzadas de prospección. La actividad de construir escenarios debe ser constante, de manera que se pueda percibir lo más rápido posible el surgimiento de nuevos factores importantes para el futuro.

Por ejemplo, algunas tendencias del siglo XXI que podrán afectar a las organizaciones son:

- a. El rápido avance tecnológico y la creciente reducción de los costos con base tecnológica;
- b. La ascensión de la biotecnología como uno de los sectores de mayor crecimiento junto con los sectores de educación y entretenimiento.
- c. La creciente interdependencia global junto al aumento de la dependencia tecnológica por parte, tanto del país como de la organización y de los individuos.
- d. Conflictos regionales de carácter cada vez más cultural y no solamente ideológico o económico.
- e. El aumento de las disparidades regionales y reacciones fundamentalistas cada vez más exacerbadas.
- f. Expansión del PBI de servicios sobre las economías maduras.
- g. Reducción de la tasa de natalidad en los países centrales.
- h. Creciente polarización política entre la izquierda y la derecha.

Estas tendencias desencadenan cambios en la competencia, en los mercados, en los productos y en las organizaciones. El gestor debe estar atento a estos para formular planes de acción para lidiar con este entorno en constante cambio.

Además del escenario del macroambiente, Porter (1992) considera también escenarios en el ámbito del sector/industria en el cual opera la empresa, también conocido como microambiente.

Un escenario industrial/sectorial es una visión interna consistente con la estructura futura de una industria. Esta se basa en un conjunto de suposiciones plausibles sobre las incertidumbres importantes que podrían influir sobre la estructura industrial, considerando las implicaciones para la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva (Porter, 1992:413).

Al desarrollar escenarios sectoriales las empresas logran analizar posibles movimientos estructurales, como así también entender mejor las posibilidades de comportamientos de las fuerzas que actúan en el interior de la industria, tales como el poder negociador de los compradores y de los proveedores, las posibilidades de ingreso de nuevos competidores, la fuerza de los productos sustitutos, la intensidad de la competencia entre los players del sector. Esto ayudará a la empresa en la definición y en el desarrollo de su estrategia de posicionamiento competitivo.

La construcción de escenarios es importante porque permite a los estrategas actuar con base en futuros probables y desconocidos. Es básicamente una herramienta para la discusión de ideas, incentivando la creación de un sistema estructurado para monitorear tendencias y eventos importantes. Los escenarios ayudan a identificar el punto en el futuro en que las decisiones relevantes deberán ser tomadas.

2.8 La importancia en la organización de autoconocerse

En el escenario competitivo del siglo XXI, las condiciones y factores tradicionales, tales como costo de mano de obra, acceso a recursos financieros y materias primas, mercados protegidos o controlados pueden, además, representar una fuente de ventajas competitivas, no obstante, en menor grado comparado al pasado. Un motivo importante para este declive es que las ventajas generadas por estas fuentes pueden ser superadas mediante una estrategia internacional, considerando el flujo relativamente libre de recursos de la economía globalizada y, sobre todo, por la innovación tecnológica.

En este entorno competitivo y desafiante, pocas empresas logran optar por las opciones estratégicas más eficaces. Para mejorar la calidad de las decisiones en el transcurso del tiempo

o de eventos, las organizaciones del siglo XXI deben desarrollar la habilidad de cambiar rápidamente.

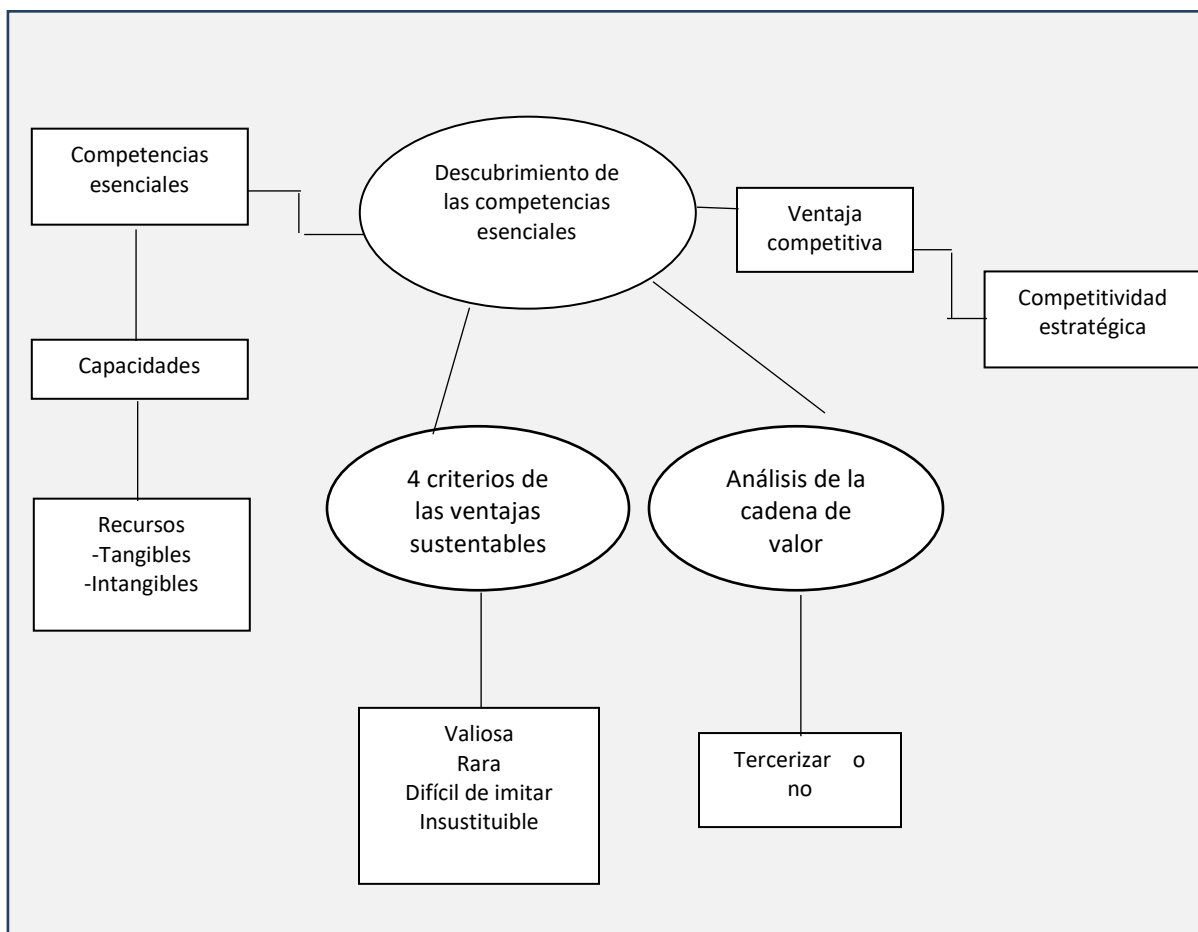
Un desafío fundamental para el desarrollo de esta habilidad es generar un entorno organizacional que incluya y promueva la experimentación y el aprendizaje. El análisis del ambiente interno comprende el diagnóstico de la situación de la organización en lo que respecta a sus fortalezas y debilidades, existentes a partir de su nivel de recursos, capacidades y competencias para lograr el éxito en los negocios en los que se propone actuar. Llevar a cabo un diagnóstico del ambiente interno es responder, fundamentalmente, a las siguientes preguntas:

- a. ¿De qué recursos dispone la organización para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos?
- b. ¿Qué capacidades y competencias debe desarrollar la organización?
- c. ¿Qué características internas de la organización, principalmente desde el punto de vista estratégico, pueden ser identificadas como fortalezas o debilidades en lo que se refiere al cumplimiento de la misión?
- d. ¿Cuáles son las principales causas de las fortalezas y debilidades de la organización?
- e. ¿Cómo se encuentra el desempeño interno en relación al de la competencia?

En el capítulo VI, que trata del Modelo de Alineamiento Estratégico Personal propuesto en el estudio (figura 19), son formuladas las mismas cuestiones, no obstante, centradas en los individuos, pues estas forman parte del proceso de alineamiento estratégico de la vida y de la carrera.

La figura 6 sintetiza el modelo de análisis del ambiente interno.

Figura 6 - Adaptación del modelo de análisis del ambiente interno



Fuente: Adaptado de Hitt, 2005:102

Se entienden por recursos a las entradas en el proceso de producción de la organización. Tales recursos pueden ser tangibles, como máquinas, equipamiento y materias primas; o intangibles, tales como la marca, innovaciones, capital intelectual y la tradición en el mercado. En el diagnóstico estratégico, los recursos son la unidad básica de análisis de la organización, el primer concepto a ser evaluado.

La estructura básica de funcionamiento de una organización se basa en los recursos existentes y en las capacidades desarrolladas internamente para gestionar dichos recursos. La gestión de estas capacidades debe tener por objetivo central alcanzar una posición competitiva sustentable en el mercado, gracias al mejor uso de los recursos en comparación con los competidores. Las capacidades de una organización derivan de las interacciones a lo largo del tiempo entre los recursos tangibles y los intangibles. Estas capacidades se basan, esencialmente, en la información y en el conocimiento retenido por el capital humano de la organización.

Actualmente, el conocimiento es la base del desarrollo de las capacidades, convirtiéndose, de esta manera, en la materia prima para el desarrollo de las ventajas competitivas sustentables.

En la gestión estratégica competitiva, disponer de recursos es básico, desarrollar la capacidad de gestionar los recursos es importante, sin embargo, crear las competencias esenciales es la tarea principal del gestor en el siglo XXI. Los recursos y las capacidades son la base para la identificación de las competencias esenciales. Según Hitt (2005), “las competencias esenciales son actividades que ejecuta la empresa especialmente bien en comparación con los competidores y agregan valor a sus bienes y servicios durante un largo periodo” (p.113).

Una competencia esencial no se trata solamente de una capacidad bien desarrollada, sino la fuente de ventajas competitivas sustentables de la organización. Para constituir realmente una competencia esencial, la capacidad debe ser valiosa, rara, difícil de imitar e insustituible.

Con base en sus competencias esenciales, las organizaciones alcanzan desempeños superiores a los de la competencia, agregando valor a los clientes y creando ventajas competitivas sustentables. Luego, las decisiones tomadas por los estrategas en el área de gestión de recursos, capacidades y competencias esenciales son decisivas para que la organización obtenga dichas ventajas competitivas y cumplan su visión y misión.

Una vez conocidos los recursos, capacidades y competencias esenciales, se puede diagnosticar la situación del ambiente interno de la organización, debiéndose, para ello, identificar sus fortalezas y debilidades. La fortaleza o punto fuerte de una organización es una característica interna que facilita el cumplimiento de su misión y objetivos. La debilidad o punto débil es una deficiencia interna capaz de perjudicar el cumplimiento de su misión y objetivos.

Evaluar las fortalezas y debilidades de la organización y realizar el diagnóstico interno ayuda a definir los tipos de estrategias que pueden ser adoptadas por la organización. Esto porque, mientras las oportunidades y amenazas indican lo que debe ser hecho, las fortalezas y debilidades indican lo que puede ser hecho. Diversas herramientas pueden ser aplicadas en la realización del diagnóstico interno: investigación del clima organizacional mediante cuestionarios o entrevistas personales; relevamiento y benchmarking con los competidores; brainstorming de fortalezas y debilidades, cajas de sugerencias y reclamos; y evaluaciones de desempeño individual, de equipos y de sectores.

Desde la perspectiva individual existen varias herramientas de evaluación de perfil de competencias basadas en diferentes estudios que contribuyen con el diagnóstico personal que permite la elaboración de estrategias centradas en la carrera.

Es fundamental que el análisis se encuentre amparado por un sistema de información y monitoreo que, además de mantener actualizadas las cuestiones importantes para la gestión estratégica competitiva, proporcione a los colaboradores un feedback sobre cómo se utiliza el diagnóstico tomando en cuenta el mejor interés de la organización y de sus stakeholders.

2.9 La nueva escuela de la estrategia adaptativa para actuar en el mundo pos pandemia

Este capítulo trata de la evolución del pensamiento estratégico proporcionando estudios de pensadores clásicos sobre este tema tan relevante para las organizaciones. Todo el proceso de acelerados cambios que se produjeron con el advenimiento de la denominada Cuarta Revolución se aceleró con la pandemia de COVID 19. El mundo debió reinventarse para enfrentar el problema que sobrepasaba la perspectiva sanitaria, pero que, dado los impactos económicos y políticos, se convirtió en una crisis social que afecta tanto la forma de trabajar y de consumir como de la forma de vida de la humanidad.

Las organizaciones perciben la necesidad de un nuevo modelo estratégico que satisfaga estas nuevas demandas en este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Magaldi y Salibe (2020) denominan a este nuevo framework como estrategia adaptativa.

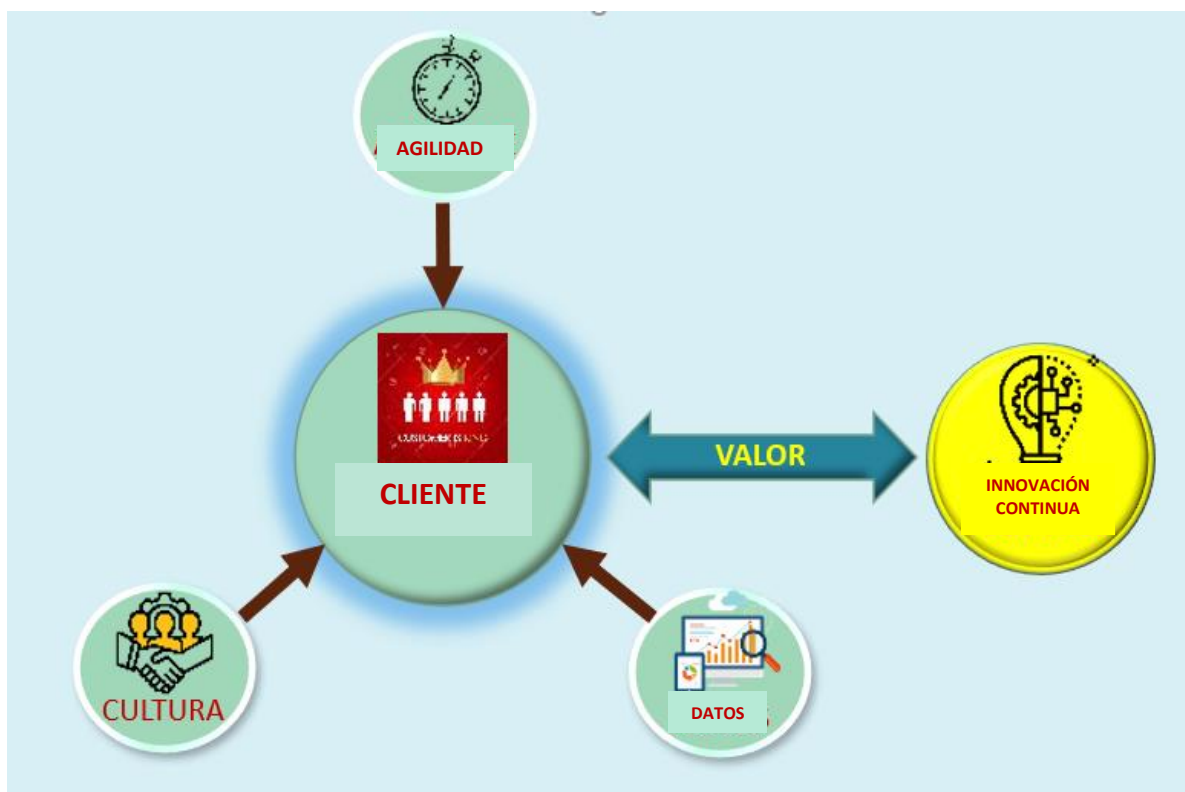
Este nuevo modelo estratégico al que se refieren los autores es una evolución de la escuela de la estrategia como proceso de aprendizaje, ya que la necesidad de adaptación a los cambios cada vez mas acelerados exigirá innovaciones que impregnen a toda la organización y que resulte en acciones, pues, de lo contrario, todos los esfuerzos serán ineficaces.

“Es de la interpretación entre el desarrollo de todo el potencial creativo de la organización y su capacidad de ejecución ágil que emergen los beneficios de la estrategia adaptativa”
(Magaldi & Salibi, 2020, p.74)

La transformación del modelo convencional al adaptativo sitúa la gestión de los datos, derivados de la tecnología actual, como esencial para la rapidez y la constancia en la toma de decisiones, cuyo núcleo estratégico es la creación de valor para el cliente.

En resumen, se puede entender que tres elementos interdependientes e integrados son esenciales para este nuevo modelo estratégico: - la cultura organizativa, - los métodos ágiles, y - la gestión de datos, como se muestra en la figura siguiente:

Figura 7 - Framework de la estrategia adaptativa



Fuente: MAGALDI, S. Estrategia adaptativa. 2020:76

Si la

"la estrategia adaptativa es la consecuencia de un sistema que considera los datos, la agilidad y la cultura gestionados de forma integrada, con el cliente como orientación principal y la generación continua de innovaciones como resultado" (Magaldi & Salibi, 2020, P. 76)

Al trasladar el concepto a la perspectiva individual, se puede entender que el éxito de la carrera de un profesional, en el caso de este estudio, de RRHH, dependerá también de su estrategia adaptativa, en el sentido de buscar constantemente innovaciones que generen resultados, y para ello necesitará conocer su contexto (cultura), relevar datos sobre sí mismo (MAEP), sobre la empresa en la que opera, sobre el mercado, así como desarrollar la capacidad

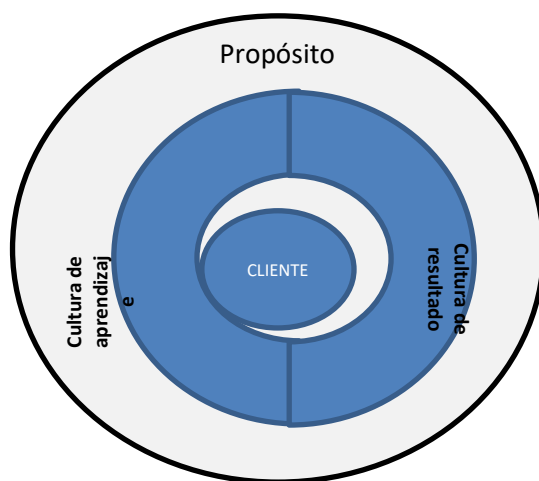
y resiliencia para responder rápidamente a las necesidades de cambio en su trayectoria profesional.

Al analizar el nuevo modelo, los autores destacan que el punto crucial en la sustitución del modelo clásico por la estrategia adaptativa radica en la conexión de todos los elementos (cultura, métodos ágiles y gestión de datos) que actúan de forma interdependiente, al explicar el MAEP en el capítulo 6 y según el análisis de los datos de la investigación de campo (capítulo 5), es evidente que la conexión es un punto de énfasis. Es decir, el MAEP puede utilizarse como herramienta para la definición de estrategias adaptativas del profesional en relación con su carrera, aquí entendida como la empresa en la perspectiva individual.

2.9 La estrategia adaptativa exige un nuevo código de cultura

El modelo estratégico convencional se basaba en el paradigma de mando y control y para un entorno de estabilidad, que ya no existe, porque se vive un alto grado de imprevisibilidad, sólo que la innovación requiere que las personas se reinventen y posean nuevas pautas de comportamiento, es decir, que las organizaciones tengan un nuevo código de conducta, como se muestra en la figura siguiente:

Figura 8 - Nuevo código de la cultura



Fuente: Magaldi & Salibi, 2020, p. 125

Es interesante notar la similitud de la figura anterior, con la figura 19 del modelo MAEP del capítulo VI, no sólo por la representación gráfica de los círculos concéntricos, sino incluso

por los elementos como propósito, aprendizaje, resultados que son aspectos considerados en el modelo propuesto.

Según los mismos autores, en la obra el Código de la Nueva Cultura (2019), "el éxito del proceso de adaptación a lo nuevo no está relacionado exclusivamente con las transformaciones tecnológicas. No es posible que sucedan transformaciones de cualquier naturaleza, sea cual sea la organización, que no impliquen una profunda transformación cultural en su esencia." (p. 14).

La cultura es el conjunto de creencias y valores colectivos que sólo se modificará si cada individuo revisa sus propias creencias y sus propios valores. Esta dimensión será tratada en el modelo propuesto en este estudio.

Salvador y Castello (2020) ratifican la idea cuando afirman que uno de los pilares de la transformación digital son las personas y la cultura de las empresas (p.19).

"La función primordial de la cultura es garantizar la cohesión necesaria ante los agentes de la organización asegurando su alineamiento con un conjunto de creencias y normas definidas por ese sistema" (MAGALDI & SALIBE, 2019, p.40).

El proceso de transformación cultural es complejo y lento, dado que la cultura se aprende y se moldea con la forma de hacer las cosas a diario. Para que los cambios se produzcan es esencial adoptar nuevas prácticas, crear rituales, definir nuevos procesos de trabajo que, en conjunto, creen una nueva forma de trabajar y organizarse, que se manifiesten en nuevas normas y sistema de creencias. A partir del cambio de algunos comportamientos críticos es necesario potenciar el uso de métodos y herramientas que viralicen las nuevas normas y movilicen fuerzas racionales y emocionales, que estimulen el proceso de aprendizaje de la organización hacia la nueva cultura.

Asimismo, según Magaldi y Salibe (2019), "la apertura al aprendizaje no es sólo un rasgo llamativo de la cultura de la nueva era, es una mentalidad que debe ser alimentada por cada individuo que permita la aceptación constante de lo nuevo y la inquietud por probar nuevos caminos" (p.213).

CAPÍTULO III

COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS CON ACTUACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 La evolución de la función RH: pasado-presente-futuro

En el capítulo Antecedentes se presentó una retrospectiva histórica del área de Recursos Humanos y esta surgió con el objetivo de garantizar las mejores condiciones de trabajo para el individuo y esto llevó a una actuación centrada en qué procesos podrían mejorar la vida de este individuo en las organizaciones. No obstante, el intenso ritmo de transformación impuesto por la evolución tecnológica, la globalización, el crecimiento productivo, las nuevas demandas del consumidor y, sobre todo, la presión sobre los costos han puesto en el orden del día la competencia de la fuerza laboral y la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios socioculturales y las nuevas formas de organización del trabajo que será el tema central de este tercer capítulo, en el que se analiza el presente el futuro.

Para acompañar las nuevas tendencias de modelos de gestión, el área de recursos humanos, en el transcurso del tiempo, pasó por transformaciones, promoviendo la valorización del profesional como condición para alcanzar mejores resultados organizacionales que dependen de la consecución de las estrategias definidas por la organización, como fue tratado en el capítulo anterior.

Para su continuo crecimiento y supervivencia, las organizaciones deben cambiar, inevitablemente, pues los paradigmas políticos, económicos y sociales cambian, así como los cuestionamientos en cuanto a los modelos de gestión empresarial.

Uno de los mayores desafíos del momento actual es entender los impactos de la denominada cuarta revolución, en la medida en que esta promueva una transformación en la forma de vivir, trabajar y relacionarse.

Schwab (2016) afirma que la Cuarta Revolución, en su amplitud, complejidad, velocidad y objetivo es diferente de todo aquello que fue experimentado por la humanidad, sus cambios son tan profundos que, desde la perspectiva de la historia de la humanidad, nunca hubo un momento potencialmente tan prometedor y al mismo tiempo tan peligroso.

Son infinitas las novedades tecnológicas que comprenden las más diferentes áreas: Inteligencia Artificial (IA), internet de las cosas (IOT), robótica, vehículos autónomos, impresión en 3D, nanotecnología, biotecnología, ciencia de los materiales, almacenamiento de energía, energías limpias, computación cuántica, solamente por citar algunas; pero estas innovaciones están cambiando la producción, el consumo, los transportes, los sistemas logísticos, inclusive los modelos de gestión y de negocios.

El cambio de mentalidad de la organización se hace evidente en relación a la naturaleza de las relaciones y, principalmente, a la adquisición de la consciencia de que, independientemente del camino propuesto, es imprescindible tomar en cuenta al ser humano como pieza clave de este proceso evolutivo. Las transformaciones producidas han dado lugar a una nueva era cuya fuente fundamental de riqueza se basa en el aprendizaje continuo.

Schwarz Müller et al (2018) analizan los cambios generados por las transformaciones digitales en la concepción del trabajo y el liderazgo en las organizaciones revisando, actualizando y estructurando la literatura hasta entonces caracterizada por los autores como fragmentada al respecto del tema en cuestión, teniendo en cuenta que los resultados de este estudio también pueden ayudar a las organizaciones en la selección de empleados y líderes para que estén alineados con las exigencias de la era digital, como así también ayudarlas en el desarrollo estratégico de las personas.

Los autores tratan dos cambios de dimensiones macro:

- Cambios en la estructura del trabajo – no solo cambian los perfiles de profesiones/ocupaciones existentes, sino también surgen nuevos tipos de trabajo (p.ej., periodismo y marketing digital, desarrolladores de apps, bloggers o influencers digitales).
- Relación líder-liderado – en la etapa actual de la transformación digital los empleados deben lidiar con cambios en la demanda por competencias y dinámica del trabajo, como así también los líderes enfrentan nuevos desafíos teniendo que adaptar un nuevo comportamiento de influencia en relación a sus liderados.

Profundizando en estos dos macro cambios, a efectos de este trabajo, se destacan cuatro puntos clave:

a. Equilibrio entre Vida Personal/Profesional y Salud

El avance tecnológico proporciona una mayor flexibilidad al trabajador, lo más importante, de hecho, es el resultado en sí y no dónde o cuándo este es alcanzado. Los profesionales se encuentran constantemente conectados con sus lugares de trabajo mediante servicios de almacenamiento en la nube y dispositivos móviles y esto favorece una mejor asignación del tiempo entre los temas personales y profesionales, de la misma manera que los materiales y los asuntos de trabajo se encuentren siempre accesibles, configurándose como si se tratara de una vía de doble sentido y, de modo general, existe una pérdida en la capacidad de delimitación entre lo profesional y lo personal.

En lo que respecta específicamente a las posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones, toda esta flexibilización aumenta la responsabilidad de los líderes en relación a la salud y el equilibrio de los liderados, pues también se genera un cambio en la demanda de trabajo, con un mayor flujo de información y, consecuentemente, de posibles distracciones, ya que existe una necesidad de mayor concentración sumada a una constante presión por la innovación e ideas disruptivas.

El fenómeno reciente (2020) de la pandemia de Coronavirus evidenció este aspecto, pues con la obligatoriedad del home-office por parte de muchas empresas, cuya actividad no se encuadraban dentro de los servicios esenciales y la naturaleza del trabajo, permitía ser llevado a cabo fuera de la planta física de la empresa.

Marcos Kalinowski, representante brasileño en un equipo internacional de investigadores de 14 universidades y una consultora canadiense, llevó a cabo una investigación dirigida a profesionales de TI de todo el mundo, evaluando el impacto del trabajo remoto impuesto debido a la pandemia de COVID-19 (2020) en la productividad y bienestar de los profesionales del área de software en sus más diversas áreas¹. Los resultados confirman estadísticamente que estos profesionales experimentan una significativa disminución del bienestar emocional y de productividad con la práctica del home office resultante del aislamiento impuesto por la pandemia.

¹<https://www.infoq.com/br/news/2020/05/impacto-covid19-home-office/> <acesso em 17 de maio de 2020>

El estudio lanzado en doce idiomas y contando con respuestas de más de dos mil profesionales de aproximadamente cincuenta países, inclusive de Brasil, identificó cómo el bienestar de las personas se muestra fuertemente relacionado con la productividad percibida, ya que un cambio en el bienestar explica el 67,5% de los cambios en dicha productividad. Las principales características de la población investigada fueron: 81% hombres; 19% mujeres con edad promedio entre 30-34 años; 94% trabajadores de tiempo completo; con una experiencia profesional en promedio de 9,3 años; 53% vive con un adulto; 18% vive sin otros adultos y el resto vive con dos o más personas.

Las respuestas revelan la falta de preparación para los desastres, el miedo relacionado con la pandemia y la ergonomía del espacio de trabajo domestico agravan la reducción del bienestar y de la productividad de estos profesionales. Con base en los resultados, el grupo realizó recomendaciones prácticas para la industria de software al gestionar profesionales que trabajan en casa durante el aislamiento social y, potencialmente en el futuro, mejorar el bienestar y la productividad. Las principales recomendaciones para los profesionales de RRHH demuestran cómo los desafíos del área se modifican frente a eventos con la más variada naturaleza, que no pueden preverse en planificaciones, como muestran los ejemplos a continuación:

- Apoyar el bienestar emocional de los empleados mejorará la productividad de los mismos, inclusive proporcionando mejores condiciones ergonómicas del espacio de trabajo en casa, entrenamiento, entre otros aspectos;
- Evitar tomar decisiones (como ceses o ascensos) basados en la productividad durante la pandemia, pues esperar una productividad normal de todos durante este periodo, no es realista;
- Respetar la realidad de cada profesional, presionar para que sean productivos puede agravar la situación debido al elevado nivel de estrés impuesto por la situación de crisis;

b. Tecnologías de Información y Comunicación

Nuevas tecnologías, principalmente en medios de comunicación, permiten el contacto entre personas/equipos en cualquier lugar del mundo y en cualquier momento. Este aumento significativo en el flujo de información hace que los procesos dentro de las organizaciones sean más controlables con la toma de decisiones basada en un mayor número de datos, haciendo con que el trabajo en equipo, muchas veces virtual, mediante plataformas de intercambio de conocimientos, por ejemplo, sea cada vez más importante.

c. Gestión del desempeño y talento

Las innovaciones provenientes de la transformación digital permitieron la automatización de tareas simples y rutinarias, impactando sobre la demanda de habilidades y competencias. Los conocimientos en el área de TI son cada vez más importantes, como así también la capacidad cognitiva, la creatividad, la resolución de problemas y, con el aumento del dinamismo del mercado, los profesionales deben adaptarse cada vez más a las nuevas situaciones, asimismo adquirir una mentalidad de aprendizaje continuo a lo largo de la carrera. De manera general, los trabajadores necesitan cada vez más agilidad y creatividad y es responsabilidad de los cargos directivo preparar y dar soporte necesario a los subordinados para que se adapten a esta realidad más dinámica y cambiante del mercado.

Con el avance tecnológico, la gestión y medición del desempeño se hizo más transparente, actualmente es mucho más fácil de notar quién hace qué dentro de la organización, las contribuciones individuales son más visibles. Dentro de este contexto, los líderes tienen como desafíos el desarrollo de las personas con el fin de igualar la demanda de trabajo.

d. Jerarquía Organizacional

El desarrollo de tecnologías facilita el acceso a la información y comunicación por parte de los empleados de cualquier nivel organizacional, lo que cambia totalmente las formas de poder y de influencia de los puestos directivos (p.115).

La transformación digital dentro de las organizaciones genera un aumento de la influencia de los empleados, notase una posibilidad de una mayor participación en lo que respecta a los procesos de toma de decisiones y una mayor autonomía para trabajar, siendo el papel de los directivos el de propiciar dicha autonomía (aspecto abordado en el modelo objeto de este estudio, cuando se presenta el elemento Protagonismo), como así también estar abierto a nuevas ideas, saber delegar funciones de liderazgo dentro de los propios equipos de acuerdo con las necesidades y demandas de expertises. Básicamente, existe el establecimiento de metas por parte de los directivos y la autonomía proporcionada a los subordinados para decidir cómo alcanzarlas, exigiendo una relación mayor de confianza y haciendo con que el líder deba trabajar de manera que inspire y motive a sus empleados con el fin de asegurar el compromiso de todos. Aspecto que también se resalta durante el proceso de pandemia comentado anteriormente.

En general, la transformación digital, aparentemente, nivela las estructuras jerárquicas que anteriormente eran verticales o top-down.

En este contexto, las empresas modelan o adecuan sus procesos organizacionales a la nueva economía de la capacitación técnica y comportamental. El aprendizaje organizacional aparece como el intento de servir como palanca de la transformación vital para la supervivencia de la empresa.

Los Recursos Humanos, que antes ejecutaban actividades continuas y rutinarias, ahora son dispensados de estas tareas, cada vez más automatizadas, y pasan a actuar en la valorización de lo que se denomina capital humano. Autores como Dyer y Holder (1988), Miner y Crane (1995), Albuquerque (1999, 1987), Milkovich y Boudreau (2000), Dessler (2003) y Marras (2011) destacan el factor humano y las estrategias de gestión de recursos humanos como importantes fuentes de competitividad empresarial.

En un contexto en el que la inteligencia artificial sustituye a varias actividades humanas es necesario utilizar la capacidad de pensar del individuo para crear e innovar, promoviendo una coyuntura que estimule un nuevo modelo de gestión de las personas en las organizaciones, que es demandado en los últimos años y ha sido objeto de estudios y discusiones en el medio académico y empresarial.

Para Gonçalves (1998), la gestión de las personas debe incorporar entre sus responsabilidades la valorización del individuo y, para ello, se deberá alinear las estrategias con los objetivos y metas organizacionales, dirigiéndolas hacia la reestructuración y re evaluación de los paradigmas y directrices.

El área de RRHH debe intensificar sus acciones y actitudes para que los objetivos organizacionales y personales sean alcanzados, permitiendo un clima interno favorable para la difusión de nuevas ideas, para el aprendizaje continuo y para la mejora de las relaciones interpersonales.

Dave Ulrich (1998), autor norteamericano, propone cuatro nuevos papeles principales de RRHH para la construcción de una organización competitiva. El enfoque va desde lo estratégico, de largo plazo, a lo operativo, de corto plazo, y comienza por definir las estrategias de RRHH, pasando por la administración de la infraestructura y por la gestión de la contribución de los colaboradores, llegando a la gestión del cambio propiamente dicha.

Los profesionales de RRHH deben comenzar por no centrarse en las actividades o en el trabajo, sino por la definición de las metas, las cuales garantizan los resultados de su trabajo [...]. Los profesionales de RRHH

deben aprender a ser, al mismo tiempo, estratégicos y operativos, concentrándose en el largo y en el corto plazo (Ulrich, 1998, p. 40-1).

3.2 Papeles del profesional de RH

Utilizando metáforas (imágenes que caracterizan a los profesionales de RRHH en cada uno de sus roles), Ulrich establece resultados y actividades para cada uno de los cuatro papeles de acuerdo con la tabla 2 presentada a continuación:

Tabla 2 -Papeles de los profesionales de RH

Papel/Función	Resultados	Metáfora	Actividad
Administración de estrategias de RH	Ejecución de la Estrategia	Socio Estratégico	Ajuste de las estrategias de RRHH a la estrategia empresarial: diagnóstico
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo	Reingeniería de los Procesos de Organización: servicios en común
Administración de la contribución de los empleados	Aumento del involucramiento y capacidad de los empleados	Defensor de los empleados	Oír y responder a los funcionarios: proveer recursos a los empleados
Administración de la Transformación y del cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio	Gestionar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad de cambio

Fuente: Ulrich, (1998, p.41)

Algunas empresas realizan 1, 2 o 3 de estos papeles de manera simultánea. Sus resultados son compatibles con el enfoque y los esfuerzos proporcionados en cada una de las metáforas. Los profesionales de RRHH actuales deben desempeñar múltiples papeles y no exclusivos, asumiendo responsabilidades y autoridad específicas para garantizar los resultados de cada papel. Ulrich indica un estándar dominante de distribución con otros involucrados en cada uno de los papeles. En cada papel existe un rol de responsabilidades/actividades de lo operativo del día a día y el de responsabilidades/actividades para lo estratégico de largo plazo, que más adelante, en este capítulo, se detallará con base en una investigación realizada, mas reciente, por parte de la asociación entre AMCHAM-Brasil (Cámara de Comercio Americana

en Brasil) y la EAESP- Escuela de Administración de Empresas de São Paulo -FGV- Fundación Getúlio Vargas.

Es bastante común que los profesionales de RRHH se concentren más en ayudar a otros que en ayudarse. Los principios de los RRHH que favorecen a los negocios, cuando son aplicados a la propia función de RRHH, la mejoran. Actualmente, se exige de los profesionales de RRHH tres conjuntos de actividades, según (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

a. Hacer estratégico el RRHH convirtiendo las estrategias empresariales en capacidades organizacionales y estas en acciones. El RRHH estratégico ayuda a cumplir las decisiones estratégicas y el cumplimiento de estas decisiones ayuda a la organización a desarrollar relaciones eficaces con sus empleados, clientes e inversores.

b. Realizar la estrategia proponiendo un punto de vista para la función de RRHH, el cual puede ser definido mediante una visión, misión, mentalidad u otro elemento que determine la orientación para la función de RRHH y ayude a aquellos de adentro hacia afuera de la función para comprender su propósito.

c. Realizar la organización de RRHH utilizando estrategias de RRHH para fortalecer la función. Este proceso comprende la realización del diagnóstico organizacional de la propia función de RRHH, acompañado de cualquier mejora necesaria en términos de atracción, contratación, desarrollo, retención, remuneración, salud del trabajador y demás funciones de RRHH.

3.3 RRHH como Business Partner

Diversas organizaciones poseen profesionales de RRHH dedicados y asignados a las distintas unidades o áreas de negocios. Son los denominados Business Partners que actúan de manera compartida, apoyando a los gestores de línea, llegando incluso a poseer experiencia técnica y/o profesional en las referidas áreas bajo su orientación.

Este contexto ayuda a los profesionales a pensar de manera más amplia y, de esta manera, desarrollar soluciones que reflejen las estrategias y prácticas de gestión de RRHH, atendiendo y satisfaciendo las necesidades del negocio, sin perder de vista sus contribuciones para una gestión económicamente viable y generadora de resultados financieros.

Además de la mayor velocidad en las soluciones, este modelo de actuación de RRHH genera una fuerte capacidad de alineamiento entre las áreas y los procesos de gestión de RRHH,

considerándose la importancia de poseer un lenguaje único, un modelo de gestión difundido de la misma manera y, sobre todo, una mayor visibilidad de las acciones del área de RRHH con a sus clientes internos.

3.4 Competencias del profesional de RRHH

Las exigencias de la nueva economía al demandar modelos de gestión orientados hacia el mercado sustituyeron el cargo como unidad básica de gestión por el individuo. De ahí el impulso de la concepción de modelos de gestión de las personas centrados en el concepto de competencia en detrimento del cargo.

Existen diferencias de opinión en el mundo académico sobre qué son las competencias, cómo deben ser aplicadas y cuáles son los beneficios de su práctica. Además, persiste la mentalidad errónea de que lo opuesto a la competencia es la incompetencia. Nadie es competente o incompetente en todo lo que sabe o hace. Además, en un mundo en el que los profesionales son cada vez más parecidos dada la facilidad de acceso al conocimiento, lo que los diferenciará es lo que cada uno es, o sea, por sus actitudes, cómo estas impulsan los conocimientos y las habilidades y cómo son utilizadas en el momento que son requeridas.

El concepto de competencia utilizado por algunos autores como Boyatzis (1982, p. 21), quien define a la competencia como: “una característica subyacente de una persona que puede ser un motivo, rasgo, habilidad, aspecto de la autoimagen o papel social, o un conjunto de conocimientos que este usa”.

Durand (1998) construye un concepto de competencia basado en tres dimensiones – CHA – conocimiento, habilidad y actitud, interdependientes y necesarios para el logro de un determinado propósito.

Fleury y Fleury (2001, p.185) definen las competencias individuales como “un saber actuar responsable y reconocido que involucra movilizar, integrar, transferir conocimiento, recursos, habilidades que agregan valor económico a la organización y valor social al individuo”.

La competencia es la iniciativa y la asunción de responsabilidades, tal como lo explica Zarifian (2001). La Escuela Francesa incorpora la entrega y agregado de valor independientemente de la posición que ocupe la persona, difiriendo de la Escuela Americana,

específicamente, David McClelland (1973), que limita el concepto de competencias a un conjunto de calificaciones que posee una persona que la llevará a un desempeño superior.

Además de las personas, que poseen competencias individuales (CHA – conocimientos, habilidades y actitudes), las organizaciones deben ser competentes, y poseerlo necesario para hacer realidad su negocio. Son las denominadas Competencias Organizacionales Básicas.

Hamel y Prahalad (1995) fueron los primeros en ir más allá. Las organizaciones ganan una ventaja competitiva cuando poseen competencias que las diferencian de sus competidores, resultando en un valor percibido por los clientes y difícil de ser imitado por la competencia, por lo tanto, al dirigirse al mercado y trazar sus estrategias, las organizaciones deben asegurarse de que poseen competencias – básicas y esenciales – capaces de alcanzar los objetivos deseados, de acuerdo con lo abordado en el capítulo 2. A su vez, para que las competencias organizacionales se mantengan, las competencias funcionales o profesionales deben ser delineadas y desdobladas en competencias individuales.

De acuerdo con Zarifian (2008), es la organización la que permite unir la competencia individual con la colectiva. Para explicar tal afirmación, el autor entiende que, para componer sus competencias individuales, la persona se vale de diversas fuentes existentes en la organización.

La trayectoria educativa, en este sentido, está vinculada con la trayectoria profesional, compuesta por una multiplicidad de conocimientos, especialidades y experiencias. Es el resultado del intercambio de saberes y conexiones entre diferentes actividades.

La competencia colectiva surge como resultado de las interacciones sociales en el seno del grupo y, por ello, significa más que la suma de las competencias individuales. En términos de conceptualización, se puede decir que la competencia colectiva va más allá de la simple unificación y práctica de las competencias individuales en el contexto de una misma actividad. El encuentro de las competencias de cada miembro lleva a la dinámica de compartir, transformar y crear una nueva competencia, relacionada con la colectividad y no solo con individuos aislados (Colin & Grasser, 2011). De la misma manera que existe una construcción sinérgica en la formación de la competencia colectiva, Elkjaer (2003); Le Boterf, (2003), el aprendizaje social es un proceso que contribuye con el desarrollo de las competencias colectivas en el ámbito de la acción profesional.

Si la competencia es algo que forma parte de una unidad inseparable formada por los miembros del grupo, se constata que esta surge colectivamente mediante el aprendizaje social, sin dejar de lado la influencia de los aspectos individuales.

El proceso de desarrollo de competencias se produce, necesariamente, en un determinado contexto y no puede ser considerado como el resultado de un simple agrupamiento de personas que actúan en juntas en su entorno social. El plan colectivo de la competencia constituye más que la reunión de conocimientos individuales, pues surge de la sinergia entre los miembros del grupo, Zarifian, (2008); Le Boterf, (2003).

La gestión por competencias propone, fundamentalmente, gerenciar el gap o laguna de competencias eventualmente existente en la organización, buscando eliminarla o minimizarla. La idea es aproximar al máximo las competencias existentes en la organización con aquellas necesarias para el logro de los objetivos organizacionales (Carbone, Brandão, Leite, y Vilhena, 2005, p. 69).

Por lo tanto, Fleury y Fleury (1997) resaltan que la gestión de procesos alineada a las premisas que fundamentan la lógica de la gestión flexible requiere una observación dirigida hacia las perspectivas hard y soft.

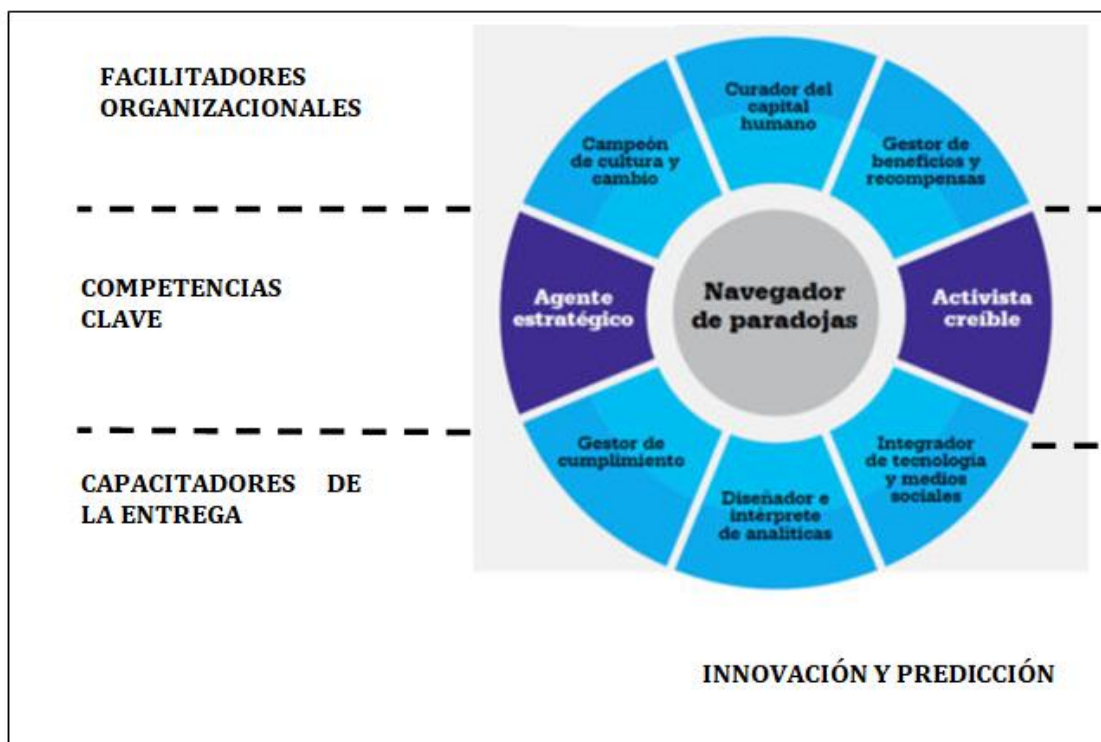
La perspectiva hard se refiere a los aspectos cuantitativos relativos a la medición de la cantidad de valor que cada uno agrega al negocio. Para satisfacer las demandas de esta perspectiva, este proceso debe generar continuamente insumos, válidos y fidedignos, para ayudar en la toma de decisiones, particularmente, relativa a la identificación de talentos, a la gestión de carrera y sucesión, al reconocimiento financiero y no financiero, a la movilidad y a las inversiones en desarrollo, entre otras.

A su vez, la perspectiva soft prioriza la gestión de los condicionantes socioemocionales que favorecen la efectividad organizacional, como la satisfacción de las necesidades interpersonales y el diálogo abierto y auténtico. En la práctica, esta perspectiva se viabiliza mediante el estímulo a la creación de condiciones de trabajo capaces de construir sociedades entre personas y áreas, sobre todo, sustentadas por los principales actores sociales involucrados en la ejecución del proceso de gestión del desempeño: profesionales de RRHH y administradores de equipos.

Dave Ulrich y Wayne Brockbank llevan 30 años realizando "The Human Resource Competency Study", con el apoyo del RBL Group y la Ross School of Business de la Universidad de Michigan, buscando evaluar qué competencias contribuyen a que los Recursos

Humanos generen un impacto positivo en los empleados y aporten resultados a la organización. La última edición de la encuesta se publicó a principios de 2016, con la participación de más de 30.000 profesionales de diversos países, con 2001 participantes de América Latina. La mencionada encuesta tenía 123 preguntas relacionadas con aspectos del desempeño de los Recursos Humanos y trajo como resultado 9 competencias básicas para el área:

Figura 9 - Adaptación del modelo de las 9 competencias de David Ulrich



Fuente: ULRICH, Dave et al (2017). Victory through Organization.

Como se muestra en la figura anterior, las 9 competencias se agruparon en 3 categorías: habilitadores de la organización, competencias clave/fundamentales y capacitadores de la entrega. Definiendo cada uno de ellas:

1. Estratega: capacidad de traducir la estrategia empresarial en una estrategia de gestión de personas, lo que está directamente relacionado con este estudio.

2. Activista fiable/creíble: capacidad de actuar de forma que se unan las dimensiones personas y empresa con energía, sensibilidad e impacto, actuando con integridad, lo que en la investigación de campo es bastante evidente en varias respuestas.

3. Navegante de paradojas: capacidad de gestionar las tensiones, las polaridades inherentes al negocio (cambio x estabilidad; corto x largo plazo; global x local; estratégico x operativo), también percibida en las respuestas de la encuesta de campo, y que hoy en día en el mundo post-pandémico resultó ser aun más esencial.

4. Guardián de la cultura y el cambio: capacidad para evaluar, articular y contribuir a conformar una cultura que facilite la consecución de mayores niveles de rendimiento. Como se ha visto en el capítulo anterior dedicado a la estrategia.

5. Conservador del capital humano: capacidad para gestionar el flujo de talento, el desarrollo de personas y líderes, la promoción del rendimiento individual y la creación de capacidad técnica. Este aspecto hay que entenderlo a la luz de lo tratado por Ram Charan sobre la necesidad de antes de ser líder del otro, ser líder de uno mismo, lo que se aborda en el capítulo 6 que trata del modelo.

6. Gestor del modelo retributivo: capacidad de gestionar las recompensas financieras y no financieras, promoviendo un equilibrio justo para el trabajo realizado.

7. Integrador de tecnología y medios de comunicación: capacidad de utilizar la tecnología y los medios sociales para apoyar el trabajo y aportar valor.

8. Analista de datos: capacidad para analizar datos, establecer correlaciones y generar información que contribuya a la toma de decisiones.

9. Responsable de cumplimiento: conocimiento y aplicación de los requisitos legales, actuando en la prevención de riesgos, que la pandemia ha reforzado fuertemente ante los retos de salud y riesgos legales de adaptación a los nuevos modelos de trabajo.

El informe, *The Future of Jobs*, lanzado en el ámbito del Foro Económico Mundial, analizó el empleo, las competencias y la fuerza laboral en el futuro y divulgó la investigación con directores de recursos humanos y responsables por las estrategias de los principales empleadores mundiales. Algunos puntos importantes se presentan a continuación:

- La creatividad será una de las tres competencias cruciales para los trabajadores en el futuro cada vez más próximo. Con la avalancha de nuevos productos, nuevas tecnologías y formas de trabajo, las personas deberán ser más creativas para poder verse beneficiadas con los cambios.

- Los robots pueden ayudar a llegar de manera más rápida, pero no logran ser tan creativos como los seres humanos (aun). Por lo tanto, en un entorno cargado de tecnología por

todos lados, la inteligencia emocional será una de las principales competencias necesarias para todos los profesionales, pues solamente esta es capaz de promover y mantener la cohesión y las relaciones sociales en el ambiente laboral humano.

El detalle de las competencias consideradas críticas para el futuro del trabajo se presenta en el capítulo 5 que trata del análisis de la investigación de campo, donde se establece la comparación de tales competencias con aquellas que la muestra identifica como críticas para el profesional de RRHH.

El papel del administrador de RRHH es construir puente de comprensión del ejercicio de su actividad con las diferentes partes interesadas, culminando en una visión holística para toda la empresa, entendida como una dinámica energética colectiva [...], traducándose en resultados de excelencia y de un elevado compromiso con los clientes, donde las personas y negocios caminan de la mano, siendo casi imposible separar estos conceptos (Ramos, 2019, p.12).

Contextualizados en un entorno en transformación digital, los administradores de RRHH enfrentan nuevos desafíos que, dependiendo de la etapa de madurez en la función de RRHH en que se encuentre la empresa, comienzan ya a ser experimentados por estos, mientras que para otros aun es una idea futurista, tales como:

- Gestionar una empresa desmaterializada;
- Integrar la gestión real con la virtual, como así también a personas con robots;
- Aprovechar el talento de las personas más antiguas;
- Lidar con personas de todas las culturas y de todo tipo, tales como colaboradores digitales, globales y enfocados en los negocios;
- Gestionar una economía verde;
- Garantizar la seguridad cibernética;
- Lidar con lo imprevisible en todo momento;
- Establecer relaciones con accionistas de todas partes del mundo;
- Transformar el caos informativo en información útil para la gestión;
- Usar diferentes herramientas para desarrollar nuevas soluciones;
- Administrar personas disponibles las 24 horas del día;
- Liderar personas con pensamiento crítico y ágil;
- Tomar decisiones con base en people analytics;

- Trabajar el cambio de business partner a talent value leaders;
- Operar herramientas y aplicativos móviles;
- Proporcionar buenas experiencias a los colaboradores, con trato individualizado.

Identificadas las competencias que debe dominar el profesional de RRHH, cabe una reflexión sobre cómo desarrollarlas. Un sinnúmero de eventos terminó transformando el mundo del desarrollo de competencias en estos últimos años. En algunos casos, se presentaron oportunidades que eran, hasta entonces, inconcebibles, tales como la gamificación. En otros, prácticas consideradas fijas salieron de escena para dar lugar a nuevos enfoques pedagógicos u organizacionales. Lo que permanece igual, no obstante, es la manera en que los profesionales de entrenamiento (RRHH) conciben su misión: adecuar los equipos a las exigencias estratégicas de la organización.

La evolución tecnológica de hace veinte años atrás contribuyó con estas profundas transformaciones. En primer lugar, Internet rompió con el dilema tradicional de calidad versus cantidad. Actualmente, las experiencias de aprendizaje de calidad no son más un privilegio solamente para los que frecuentan los cursos presenciales; estos pueden estar disponibles con un simple clic para todos y en cualquier lugar. Además, el surgimiento de la web 2.0 y de las redes sociales abrió espacio para enfoques completamente innovadoras no solamente en materia de comunidades de aprendizaje, como así también para transformar el lugar de trabajo en un entorno de aprendizaje continuo.

Las investigaciones realizadas en estos últimos años muestran que la mayor parte de las competencias profesionales se adquieren de manera informal, más en el trabajo que en el salón de clases. Lo que, a su vez, presenta una identificación más próxima de la ejecución de la tarea organizacional, ambas se producen en el mismo entorno y de manera simultánea. Estos resultados exigen nuevas reflexiones acerca de las prácticas de desarrollo del capital humano.

Corroborando esta idea, Jay Cross (2006), especialista renombrado en el aprendizaje informal, cita una considerable cantidad de estudios que confirman esta necesidad. Aunque el valor puede variar de una publicación a otra, actualmente existe un consenso de que, aproximadamente, el 80% del desarrollo de competencias profesionales se produce de manera informal. El 20% restante es resultado de iniciativas más estructuradas de entrenamientos. Con base en estos datos, Jay Cross cuestiona, obviamente, los motivos por los cuales se destina el 80% del presupuesto a la formación más estructurada. Este defiende la necesidad de una

redistribución de los recursos que sea coherente con las conclusiones de los estudios para que, de esta manera, sea posible optimizar la formación profesional.

Un modelo semejante a la propuesta de Jay Cross surgió progresivamente a partir del trabajo de otros investigadores, denominado modelo 70:20:10.

El modelo 70:20:10 surgió a mediados de los años 1990 con el trabajo de Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo, del Centre for Creative Leadership, Carolina del Norte. Según Eichinger y Lobardo (1996), las bases del modelo son las siguientes:

Los gerentes exitosos atribuyen la adquisición de sus competencias a:

- 70% de misiones difíciles y desafíos profesionales;
- 20% proveniente de colegas y superiores;
- 10% formación tradicional y lectura.

Vale resaltar que estos modelos – 80:20 y 70:20:10 – no poseen la pretensión de ser algo cerrado. Solamente validan el hecho de que el aprendizaje no es propiedad solo de la formación estructurada y tradicional, ya sea realizada de manera presencial, mediante aulas virtuales o cursos de e-learning.

De esta manera, el aprendizaje no puede y no debe ser visto como una actividad aislada, segmentada y sin relación con el entorno y con la cotidianeidad profesional.

Trabajo y formación se unen y se entrelazan y el modelo 70:20:10 ofrece un marco para reflexionar más allá de los parámetros curso/aula/carrera, abordando el ámbito completo: formación, intercambio de información y desarrollo en el contexto profesional.

Es indiscutible que las empresas deben adaptar estos principios a su contexto. Para ello, estas pueden integrar gradualmente nuevas actividades andragógicas (educación para adultos) en sus dispositivos de formación en función de la estrategia, de la cultura y de los recursos. Para facilitar esta iniciativa, a continuación, se presenta una lista de actividades pertenecientes a cada uno de los enfoques pedagógicos: aprendizaje en el contexto profesional, social y formación estructurada según Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo (1996):

70: aprendizaje en el contexto profesional: plan de desarrollo personal, misión relacionada con la zona de desarrollo personal, resolución de problemas relativos a la función, aumento de responsabilidades, integración de un nuevo colaborador, trabajo de investigación, formalización de buenas prácticas, animación de una comunidad de práctica, misión transversal,

gestión de un proyecto de cambio, participación de una misión con especialistas internos y/o consultores.

20: aprendizaje social: briefing y seguimiento de la formación por parte del gerente, evaluación informal por parte del gerente referente a una misión, trabajo en grupos luego de un seminario, comunicación y eventos internos, realización del trabajo con un coach y/o tutor, feedback 360°, aprendizaje con base en resolución de problemas, participación de una comunidad de práctica, un grupo de discusión, participación de encuentros profesionales y conferencias.

10: formación estructurada: seminarios, cursos, coaching, e-learning, calificación profesional, certificación técnica, formación académica y lecturas.

La propuesta de aplicación de un modelo objeto de este estudio, que será presentado en el capítulo 6, ratifica la idea de que un plan de desarrollo personal, contribuye con el desarrollo de competencias profesionales, en especial, la gestión estratégica, pues ayuda al individuo a proyectarse hacia el futuro, considerando diferentes escenarios y a definir qué estrategias deberá seguir para alcanzar los resultados deseados.

El desarrollo de competencias solo puede percibirse con el cambio de comportamiento y actitudes. Las competencias adquiridas solo revelan los resultados del entrenamiento cuando son puestas en práctica.

Las tendencias descritas en este capítulo proceden de una transformación aun más amplia: la representación de las actividades de entrenamiento no como un paquete de eventos, sino como un proceso continuo.

La transición hacia una lógica de desarrollo continuo y diario es inevitable. Este nuevo enfoque entiende al aprendizaje y al desarrollo de competencias no como un conjunto de eventos, sino como una sucesión de procesos: descubrimientos, intercambios, entrenamientos, experimentación práctica y, ciertamente, momentos para reflexionar sobre los cambios comportamentales implicados en esta iniciativa.

Esta evolución probablemente representa una de las rupturas más importantes en lo que se refiere a las prácticas de desarrollo de competencias.

La última evolución en el escenario de desarrollo del capital humano es, sin dudas, la rápida transición desde una lógica de medios hacia una de resultados. No obstante, la

andragogia permanezca como el centro de la misión, lo que debe orientar la defunción de estrategias es su impacto en el desempeño organizacional.

3.5 El futuro del trabajo y el RH del futuro

En 2015, la AMCHAM BRASIL y el NEOP – Núcleo de Estudios en Personas y Organizaciones de la FGV-EASESP, publicaron una investigación intitulada RRHH en movimiento: una perspectiva de lo que se espera de un profesional de RRHH. A pesar de que la investigación haya comprendido todas las core activities: arquitectura de la estrategia, configuración y adquisición de recursos necesarios, alineamiento, desarrollo y retención de los recursos, construcción de relaciones y conexiones, excelencia operativa, monitoreo de resultados y construcción del futuro, se pone atención en la primera y en la última.

Tabla 3 - Expectativas de los profesionales de RRHH

	Nivel estratégico	Nivel gerencial
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Definir los objetivos estratégicos de negocio. Garantizar la conexión entre la estrategia corporativa y el capital humano.	Comprenderla cadena de valor de la empresa e da industria. Garantizar el alineamiento del contexto de la gestión de las personas con estrategia corporativa.
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE RRHH	Definir los objetivos y las directrices estratégicas de RRHH (misión, visión, objetivos, directrices y enfoque de actuación), alineados con la estrategia corporativa.	Discutir el ambiente externo y los escenarios futuros. Definir programas e iniciativas para viabilizar la estrategia de RRHH. Establecer alineamiento e integración entre las diversas iniciativas. Garantizar el desdoblamiento de los objetivos y directrices de RRHH con la estrategia corporativa.
EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH	Involucrar al equipo para ejecución de la estrategia, alcanzando altos niveles de energía y compromiso. Actuar como protagonista en la transformación de la empresa.	Garantizar la disciplina y el enfoque de actuación de los equipos, con vistas a la realización de la estrategia y la generación de resultados. Actuar como agente de transformación. Definir políticas de RRHH
EVALUACIÓN Y REPORTE DE RESULTADOS EN RRHH	Conectar los resultados generados en RRHH con la mejora de productividad y la generación de valor para la empresa.	Definir e implementar la evaluación la gestión de resultados en RRHH con base en indicadores. Garantizar el desarrollo de la capacidad analítica en el equipo para utilizar los indicadores en la identificación de causas, tendencias y búsqueda de soluciones para la mejora de los resultados.
INNOVACIÓN EN RRHH	Influenciar y discutir la gestión de las personas fuera de las fronteras de la empresa; influenciar el	Buscar nuevos métodos, herramientas y soluciones para mejorar la gestión de RRHH.

	ambiente organizacional para que este sea favorable a la innovación en la gestión de las personas.	Garantizar e incentivar un entorno organizacional centrado en la innovación de la gestión de las personas. Integrar innovaciones con las estrategias e iniciativas existentes.
HERRAMIENTAS DE RRHH	Garantizar la inversión en herramientas adecuadas para la realización de la gestión de talentos en la compañía.	Definir herramientas de gestión de RRHH para la compañía. Garantizar la aplicación de las herramientas de RRHH en los diversos procesos de talentos en la compañía.
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROBLEMA/ DEMANDA	Traducirla estrategia de negocio en una visión futura de la organización en términos de gente x competencias x posiciones críticas.	Con base en la visión futura, definir parámetros para el dimensionamiento de la demanda del cuadro de personal para cada perfil/ competencia/posición crítica proyectados, en cada marco crítico de tiempo.
FUENTES INTERNAS	Definir la estrategia para el mapeo de sucesores en posiciones claves y la evaluación para identificación de talentos. Definir las estrategias para acelerar el desarrollo de las personas con alto potencial. Identificar los riesgos en la retención de talentos.	Con base en la estrategia, definir premisas y validar metodologías para mapeo de sucesores en posiciones claves e identificación de talentos. Desarrollar planes de acción para acelerar el desarrollo de las personas con alto potencial. Identificar los riesgos en la retención de talentos y delinear acciones preventivas.
FUENTES EXTERNAS	Definir a estrategia para la adquisición y desarrollo de nuevos talentos. Construir el consenso en la alta dirección para la estrategia de la marca de la empresa (employer branding-EB) y para la propuesta de valor al empleado (employee value proposition-EVP). Preparar, comunicar y entrenar a los ejecutivos para la exposición de la empresa en el mercado (EB).	Acceder y gestionar las relaciones institucionales (instituciones educativas, sistema Senai, Senac, SESI etc.). Influenciar la oferta de programas de formación que impulsen la oferta de personal dentro del perfil deseado en el mercado.
DISEÑO DE LAS SOLUCIONES	Actualizar a la alta dirección sobre la divergencia entre la demanda proyectada, desde el punto de vista de la visión futura, y la oferta de gente x competencias x posiciones críticas identificadas, y sostener el patrocinio a los planes de acción aprobados.	Identificar las divergencias entre las demandas proyectadas y la oferta, y definir soluciones para la adquisición de las competencias que faltan y/o para intervenir en la oferta existente. Para cada solución diseñada, generar un plan de acción que satisfaga las necesidades proyectadas.
INTERVENCIÓN EN LA OFERTA (INTERNA / EXTERNA)	Influenciar la formación futura.	Definir las premisas del plan maestro (fases, etapas, procesos y herramientas), para acelerar la formación y oferta de profesionales capacitados para satisfacer las necesidades del negocio.
ADECUACIÓN DE LA	Construir consenso en la alta dirección, anclar el patrocinio y definir la estrategia de tecnología	Analizar críticamente, con base en la estrategia, la infraestructura de RRHH y definir herramientas tecnológicas

INFRAESTRUCTURA DE RRHH	aplicada a los Recursos Humanos, que soporte todas las etapas del Planeamiento de RRHH.	necesarias para el desarrollo de un plan de acción para satisfacer las demandas actuales y futuras de personas y competencias. Elaborar indicadores y comprobarla realización de las acciones planeadas.
ANTICIPAR ESCENARIOS Y TENDENCIAS	Desarrollar la capacitación para la lectura de escenarios.	Analizar posibles impactos de escenarios en el entorno de la empresa y los principales desafíos para sus negocios
TRADUCIR E INFLUENCIAR ESCENARIOS PARA ORGANIZACIÓN	Conocer las paradojas y los dilemas que son el origen de los problemas.	Sintetizar los cambios de la sociedad y discutir sus impactos en el ambiente de negocios y en la organización.
ELEGIR MODELO ORGANIZACIONAL	Proponer la construcción compartida de la identidad de la empresa y del área.	Contribuir con el conocimiento específico de su área para la estrategia de la organización.
PROPONER Y MOVILIZAR HACIA EL CAMBIO	Comunicar y movilizarla organización hacia la dirección y las acciones propuestas de cambio.	Sensibilizar las áreas para el cambio Sensibilizar las áreas para cambio en la dirección definida
EJECUTAR	Capacitar a los gestores y a los profesionales de acuerdo con los cambios y funciones propuestas	Garantizar el alineamiento del área con el modelo organizacional y la estrategia propuestos

Fuente: Datos extraídos del Informe de la Investigación RH en Movimiento- AMCHAM-EAESP/FGV, 2015

La tabla presentada contribuye con la comprensión de qué es el recurso humano estratégico, pues describe algunas acciones que este profesional debería presentar en esta posición. La tabla sirve de referencia para evaluar si los entrevistados, en la investigación de campo, presentan tales comportamientos o semejantes, lo que evidencia el gap entre las competencias deseadas y las encontradas.

La investigación global de Deloitte², Tendencias Globales del Capital Humano 2019, entrevistó a más de 10 mil líderes de negocios y de recursos humanos de 119 países. El estudio de este año revela que la combinación de las cuestiones relacionadas con la economía, política y sociedad transforma la manera como las empresas dirigen sus estrategias en los negocios.

El 86% de los entrevistados afirman que deben reinventar su capacidad de aprender frente a la evolución irrefrenable de la inteligencia artificial (IA), de las tecnologías cognitivas y de la automatización. En un escenario de transformación digital, el 84% de los entrevistados aseveran que deben repensar su experiencia en la fuerza laboral con el objetivo de mejorar la productividad. Acerca de la necesidad de adaptarse a los cambios, el 80% concuerda que la

²Fuente: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>

diversificación es un camino a ser recorrido. Las principales tendencias destacadas por la investigación son:

- Propósito y significado: ofrecer a las organizaciones y a las personas un sentido de propósito en el trabajo, buscando enfocarse en las acciones que proporcionen beneficios para los clientes y la sociedad, yendo más allá de las utilidades;
- Ética y equidad: el uso de los datos y de la tecnología exigen conductas éticas, íntegras y confiables. Las empresas deben pensar en nuevos empleos y funciones, como así también de entrenamientos para las nuevas herramientas disponibles;
- Crecimiento y motivación: la proyección de empleos, trabajos y la misión organizacional bien definidos genera un mayor entusiasmo y crecimiento personal, como así también insights individuales;
- Colaboración y desarrollo: construir o mejorar el acondicionamiento de los equipos desde el punto de vista humano puede generar relaciones laborales productivas;
- Transparencia y apertura: el intercambio de información y el debate transparente desafíos y los obstáculos de los negocios pueden fomentar una mentalidad de crecimiento.

En la empresa del futuro, las jerarquías estructuradas dan lugar a equipos eficientes y listos para entrar en acción, dentro de una amplia gama de talentos distintos. Para los RRHH, la forma de encontrar y desarrollar talentos cambió. Los empleados deben aprender y reaprender habilidades de manera rápida y personalizada. Las herramientas analíticas, cognitivas y las redes sociales son fundamentales para conectar personas y empresas.

Los recursos analíticos han sido utilizados, principalmente, por las áreas de atracción de profesionales, ya que permiten cruzar datos de candidatos internos y externos para una adecuada provisión de puestos de trabajo. La cantidad de indicadores para efectuar las combinaciones es innumerable y flexible, de acuerdo con cada necesidad e industria.

Otro uso innovador es el Organizational Network Analysis (ONA) para el análisis de relaciones y comportamientos de equipos de alto rendimiento y así habilitar modelos de trabajo en otros equipos, aumentando la calidad y satisfacción de los clientes.

Con el objetivo de crear una mejor experiencia, varias compañías se valen de la movilidad para la atracción y selección de candidatos de manera masiva, con el uso de la

geolocalización y Analytics. La selección se vuelve más ágil y los candidatos poseen una mayor adhesión a los requisitos del cargo.

A medida que las empresas se embarcan en la transformación digital, se presentan nuevos perfiles de liderazgo. Las empresas esperan por profesionales más ágiles, flexibles, con mentalidad joven y, principalmente, que capten el modo digital de administrar el negocio. Es crítico para estas desarrollar líderes que apalanquen la capacidad digital. El uso de la tecnología en todos los segmentos de la organización es crucial para una gestión eficiente y asertiva, no obstante, la elección correcta de las herramientas tecnológicas es el primer facto de éxito, el cual nunca puede ser una decisión basada solamente en el punto de vista tecnológico.

La generación Millennial (personas nacidas entre 1980 y 2000) trae en su esencia la conexión con el mundo digital y espera que sus desafíos en la vida corporativa tengan tanto dinamismo como los que se han acostumbrado a afrontar en sus vidas fuera de la empresa. La compañía que pretenda estar lista para el éxito futuro debe estar abierta y saber lidiar con conceptos adoptados por las grandes corporaciones: home office, horarios de trabajo flexibles, análisis del desempeño por entrega y no por presencia física, herramientas de colaboración, entre otras soluciones y conceptos modernos. Para ello, es necesario disponer de nuevas herramientas de gestión de las personas y tener profesionales de RRHH capacitados en estas nuevas competencias, inclusive digitales, dominando estas tecnologías.

Las reglas del trabajo están cambiando, conforme se observa en la tabla a continuación:

Tabla 4 -El futuro del trabajo: Reglas Antiguas X Reglas Nuevas

Reglas antiguas	Reglas nuevas
Máquinas e inteligencia artificial asumen tareas (sustitución).	Posiciones y tareas están siendo rediseñadas para usar más habilidades humanas esenciales, y son mejoradas por la tecnología (aumento)
Empleados de régimen integral son la principal fuente de talento.	Existe una pluralidad de talentos, incluyendo prestadores de servicios, temporarios, grupos colaborativos y competidores.
El planeamiento de la fuerza laboral se centra en el régimen formal y en las competencias requeridas.	Se enfoca en el planeamiento de la fuerza de trabajo y orientado para analizar múltiples opciones en varias áreas y tecnologías.
Los empleos son relativamente estáticos y requieren competencias predefinidas.	La longevidad de las competencias continua disminuyendo rápidamente y el trabajo se reinventa constantemente.

Reglas antiguas	Reglas nuevas
Cargos y el ascenso profesional son la base del trabajo y de la fuerza laboral.	Proyectos, atribuciones y compromisos son los fundamentos del trabajo; carreras pasan a ser portfolios de proyectos y experiencias.
La robótica y las tecnologías cognitivas son proyectos de TI.	Integrar personas y tecnología es una tarea multidisciplinar.
En la automatización, el trabajo de RRHH se enfoca en la gestión del cambio y en la transición de la fuerza laboral.	EL RH posee un papel estratégico al facilitar y orquestar el rediseño de cargos y capacitar a la fuerza laboral ampliada.
Los elementos fundamentales del trabajo son “cargos” con “descripciones de cargo” formalmente desarrolladas.	Los elementos fundamentales del trabajo son “tareas”, agregadas a los cargos y funciones.

Fuente: Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age.

El mindset ágil es una nueva manera de observar el mundo y las relaciones laborales. Es necesario incentivar a los equipos para que adopten esta mentalidad en todas las áreas de la empresa. En este nuevo escenario, las decisiones de arriba hacia abajo dan lugar a las compartidas, en una dinámica de colaboración que exige entornos de confianza. Un ambiente

seguro comienza por la comunicación transparente sobre las intenciones y los propósitos de las personas.

La figura del líder como héroe intocable e infalible ya no existe, dando lugar a una figura humanizada marcada por la apertura, empatía y vulnerabilidad.

Colocar al cliente en el centro de todo es esencial para lograr el compromiso de los equipos. Las empresas de innovación deben obsesionarse con la eliminación de roces en las jornadas con cliente y saber oír y reaccionar rápidamente a los comentarios de los consumidores – algo directamente relacionado con la renuncia del control. Equipos diversos y comprometidos poseen mayores oportunidades de desarrollar esta intimidad con el público digital.

Schwab (2016) afirma:

“necesitamos una visión compartida amplia y global sobre cómo la tecnología cambió nuestras vidas y lo hará en las generación futuras, y sobre cómo esta modifica el contexto económico, social, cultural y humano en el que vivimos...mi preocupación es que los tomadores de decisiones usan un pensamiento tradicional lineal (y sin rupturas) o suelen estar absorbidos por preocupaciones inmediatas; y, por lo tanto, no logran pensar de manera estratégica sobre las fuerzas de ruptura e innovación que forjan nuestro futuro” (p.12).

El profesional de RRHH desempeña un papel importante en este contexto de contribuir para que las organizaciones, apoyadas por todos los stakeholders involucrados en este proceso, logren mitigar los impactos negativos de esta revolución en términos de desigualdad social, de empleo y de mercado de trabajo en general.

De acuerdo con Schwab (2016), existen dos efectos contrapuestos que provoca la revolución tecnológica sobre los empleos: - la automatización sustituye al hombre, llevando a los trabajadores al desempleo o a poner sus habilidades al servicio de otras actividades; - la demanda de nuevos bienes y servicios aumenta y lleva a la creación de nuevas profesiones y negocios. A pesar de la increíble capacidad del ser humano para crear y adaptarse, lo preocupante en este aspecto es la velocidad en que este segundo efecto de aumento de la demanda logra suplantar al primero. O sea, ¿Cuánto tiempo necesitan estos trabajadores sustituidos por las maquinas para desarrollar nuevas habilidades y capacitarse para nuevas profesiones?

Hace tiempo que diversas categorías de trabajo, altamente rutinarias, repetitivas, estandarizadas, son sustituidas por maquinas de alta precisión, pero lo que realmente agrava la situación actual es que la velocidad con la que se produce no es la misma que la de las soluciones

que exige el problema generado. Dentro del propio Foro Económico Mundial y diversas instituciones académicas se realizaron innumerables investigaciones para entender mejor estas cuestiones del futuro del trabajo y de propuestas para enfrentar este gran desafío mundial.

Schwab (2016) considera que “el empleo crecerá en relación a la ocupación y cargos creativos y cognitivos de alta remuneración y en relación a las ocupaciones manuales, repetitivas, rutinarias y de baja remuneración, disminuirá considerablemente” (p.44).

En la nueva economía resultante del aumento de la demanda de nuevos bienes y servicios el empleo formal tiende a disminuir, mientras que el trabajo ejercido por profesionales independientes y especializados tiende a aumentar mediante diferentes vínculos y contratos jurídicos.

Todo indica que, en relación al empleo formal, las profesiones de bajo riesgo serán aquellas que exijan habilidades sociales, toma de decisiones y desarrollo de nuevas ideas y solución de problemas complejos.

Las tendencias señaladas en estos estudios pueden variar de acuerdo con la localización geográfica (países desarrollados, emergentes o de tercer mundo) y del tipo de industria, pues esto afecta al sistema de producción y al modelo de gestión adoptado.

El citado informe (WEF) también mostró que:

Menos del 50% de los principales gerentes de RRHH confían razonablemente en las estrategias adoptadas por sus organizaciones para enfrentar los desafíos generados por los impactos de la cuarta revolución. Los principales obstáculos para un enfoque más decisivo influyen la falta de comprensión por parte de las empresas sobre la naturaleza de los cambios disruptivos, poco o ningún alineamiento entre las estrategias relativas a la fuerza laboral y las de innovación de las empresas, limitaciones de recursos y presiones de la rentabilidad a corto plazo. Como consecuencia, existe una incompatibilidad entre la magnitud de los cambios futuros y las acciones relativamente marginales tomadas por las empresas para enfrentar dichos desafíos (Schwab, 2016, p.51)

Sundararajan (2018) es otro autor que se dedicó a estudiar los cambios en la estructura del trabajo, caracterizada por la disminución de empleos formales de tiempo completo, en otras palabras, de los empleos tradicionales, y por el aumento de contratos de trabajo denominados freelancers. El surgimiento de plataformas que facilitan el trabajo de freelancers hace con que las personas produzcan sus ingresos, ya sea total o suplementario, provenientes de estos nuevos tipos de contratos de trabajo.

Serán necesarios nuevos profesionales para desarrollar estos nuevos tipos de trabajo, lo que evidencia la necesidad de repensar la educación y el contrato social a fin de preparar y amparar a las personas dentro del mercado laboral.

En relación a la educación, el autor afirma que, principalmente la educación superior, debe replantearse para que la preparación para una nueva realidad sea acompañada por una red profesional (network) y el acceso a nuevas oportunidades que ayuden a superar factores tales como crédito, habitación y comunidad local que, generalmente, impiden un reposicionamiento, un cambio de vida, para ir tras una nueva carrera. Este enfoque es capaz de proporcionar una nueva identidad, propósito y la posibilidad de reconstrucción de su valor propio cuando se trata de profesionales en proceso de transición.

Para que este cambio se produzca es necesario reevaluar incluso los planes de estudio de la educación básica y media, puesto que los avances tecnológicos han dotado a las máquinas de cierta capacidad física y cognitiva, y en el futuro tal vez sean más esenciales las competencias tales como la creatividad, design thinking y el emprendedorismo que el conocimiento en ciencia, ingeniería y matemática, por ejemplo.

Respecto al contrato social, el autor afirma que debe ser repensado para acomodar una fuerza laboral más independiente, tomando en cuenta que la mayoría de las leyes laborales conquistadas a lo largo del tiempo se basaron en los empleos tradicionales.

Sundararajan considera que, en economías emergentes, tales como Brasil, India y Vietnam, donde los empleos tradicionales de tiempo completo todavía no son dominantes y las instituciones varían en eficiencia, plataformas con un sistema digital robusto que iguale la demanda de servicios con la oferta podría estimular a una población autónoma y emprendedora, el empoderar para alcanzar mercados globales y aumentar el estándar de vida a través de la construcción de capital individual.

Según este autor, el fin del empleo formal y el surgimiento del creciente Crowd-based Capitalism pueden llevar no solo a un cambio en la estructura del trabajo, sino también en la forma cómo viven las personas, o, mejor dicho, en como estas se ganan la vida. El modelo tradicional de las grandes organizaciones directamente relacionadas con la actividad económica y que poseen capital pagando por trabajo (mano de obra) y talento pierde su carácter y se observa el surgimiento de un sistema de pequeños negocios que mezcla mano de obra, talento e inversión de capital. En el caso de estas inversiones de capital, pueden provenir de los propios

trabajadores, de terceros (a través de plataformas de trabajo on demand) y, con el tiempo, existe la posibilidad de que una parte provenga de las propias tecnologías más avanzadas, tales como la inteligencia artificial. Con la aparición y crecimiento de la economía colaborativa y de plataformas de servicios, el futuro del Crowd-based Capitalism es cada vez más factible.

Según Thomas Picketty en su libro, *Capital in The Tweny-First Century*, el más importante precursor de una continua desigualdad en la economía moderna es la concentración de la propiedad del capital. Países donde las políticas gubernamentales dirigen la economía hacia un futuro de Crowd-based Capitalism genuino pueden crear de manera autentica una propiedad descentralizada del capital y disfrutar de una menor desigualdad social.

Así como las tecnologías digitales fuerzan a repensar el mundo laboral, tal vez estas también muestren el camino en la dirección de una sociedad más igualitaria, sonada y expresada en la música y en otras artes.

Este capítulo buscó demostrar cómo la función de RRHH pasó de ser un área pequeña y legalista, útil para la satisfacción de las demandas sindicales y gubernamentales y de los cambios en las relaciones de trabajo, hacia un área que expande su objetivo e importancia en las organizaciones en la medida en que el avance de la tecnología descentraliza y posiciona muchas operaciones, tales como el autoservicio, enfocando su atención en la humanización del trabajo y en los desafíos del futuro laboral.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

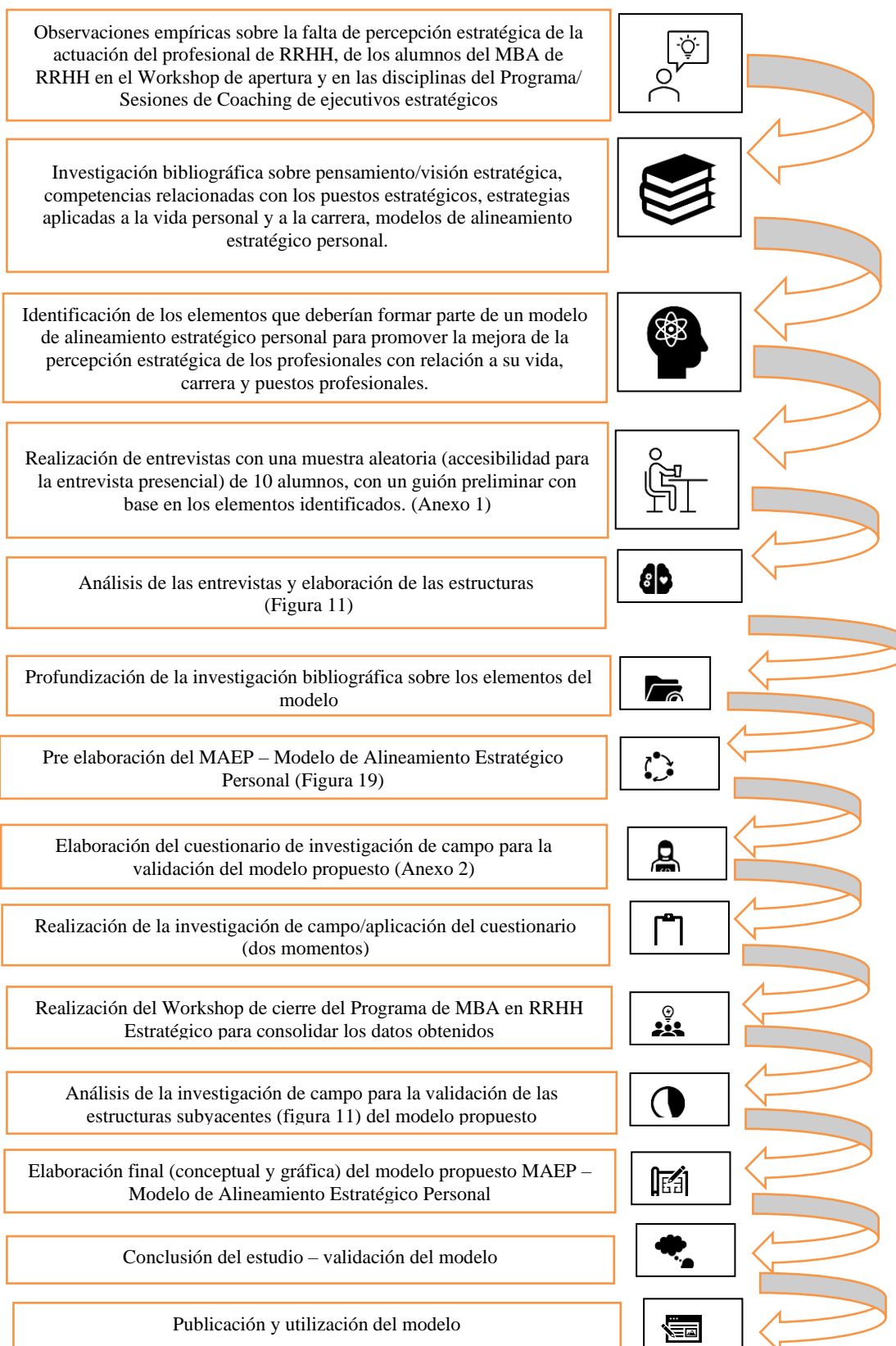
Teniendo en cuenta la naturaleza de este estudio y que propone un modelo de alineamiento estratégico personal, denominado MAEP, el método adoptado fue el estructuralismo, por poseer como propósito la constitución de modelos arquetípicos de todas las organizaciones y forma de constituirse y estudiar las estructuras subyacentes de cada una de estas, formadas por los elementos que las caracterizan como rasgos inherentes al espíritu humano. (Thiry-Cherques, 2006, p.138)

Thiry-Cherques (p.141) describe la construcción teórica desarrollada por Lévi-Strauss para superar la contradicción entre la realidad observable y lo que puede ser recogido, ordenado y transmitido, entre lo concreto y lo que puede ser objeto de ciencia, basándose en las siguientes premisas:

- No considerar el fenómeno consciente y las relaciones que los elementos directamente observables mantienen entre sí, sino dirigirse a la estructura -inconsciente- que sostiene y ordena estos elementos y relaciones;
- Ya no estudiar los elementos, sino centrarse en la descripción y el análisis de las relaciones entre los elementos;
- Concentrarse en el orden de estas relaciones como sistemas inteligibles, no como invenciones del espíritu ni como simples abstracciones, sino como relaciones que, aunque basadas en lo empírico, son también racionales, es decir, 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), y abandonar toda idea de origen y formación histórica de estas estructuras (los diacrónicos);
- Para 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 10 - Premisas del proceso metodológico



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que las hipótesis definidas para este estudio se presentarán a continuación las estructuras subyacentes que se abordarán en la investigación de campo:

Las hipótesis 1 y 3 (H1 El modelo de alineamiento estratégico personal promueve el cambio en la percepción estratégica de uno mismo y la planificación de la carrera y H3 El modelo de alineamiento estratégico personal es un elemento determinante para una mejor percepción de las competencias para una carrera de líderes estratégicos en recursos humanos) se demuestran en la siguiente figura, que presenta la estructura de relación entre los elementos del modelo (Figura 11).

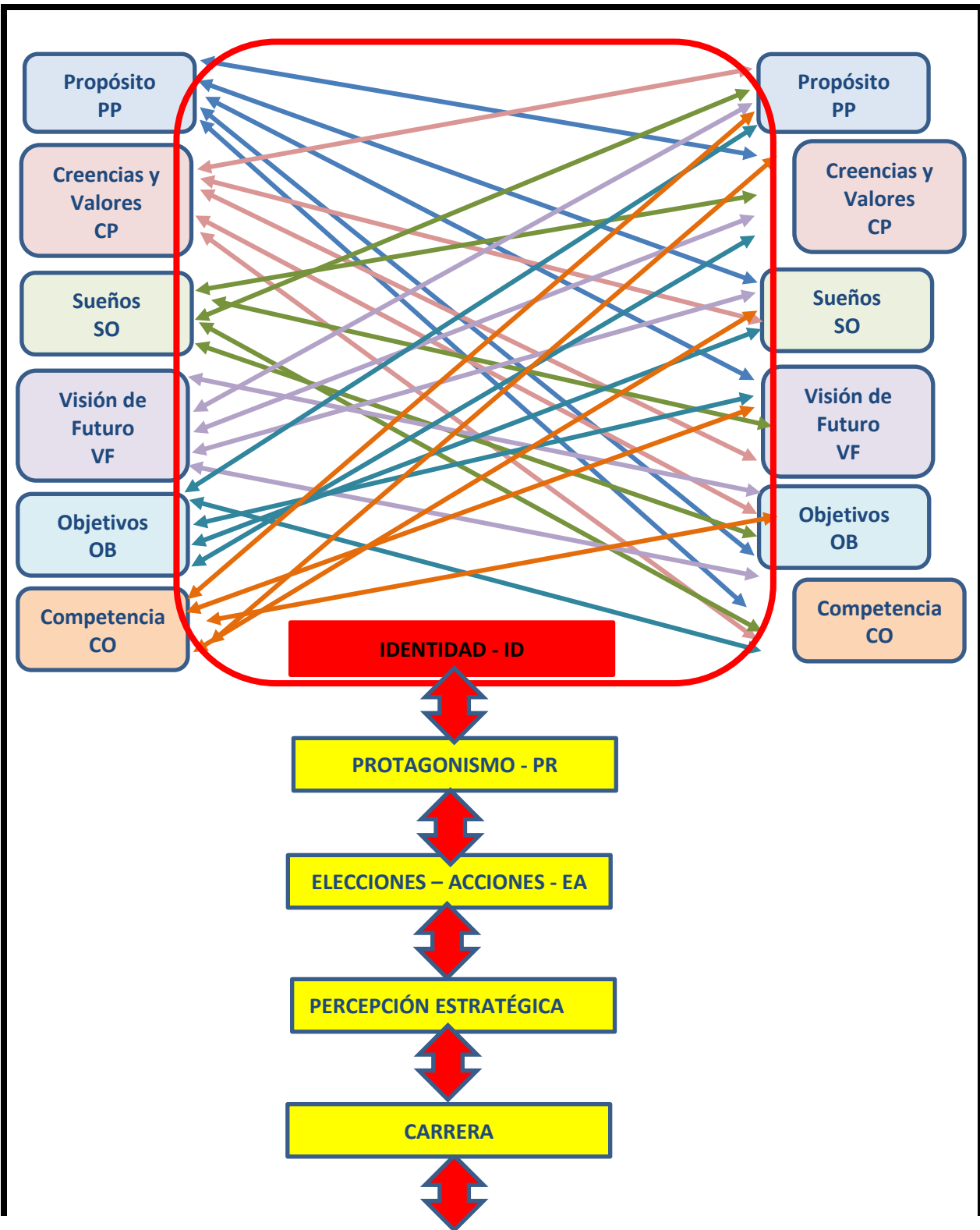
Según Thiry-Cherques, el estructuralismo como método, es un proceso organizado, lógico y sistemático de investigación en las humanidades y las ciencias sociales, no obstante, sigue siendo poco común en las ciencias de la gestión debido a su compleja aplicación.

Sin embargo, "se trata de un intento de superar un problema que aqueja a un gran número de estudiosos del campo social: la infinita multiplicidad de situaciones dispares... Esta diversidad, esta riqueza de situaciones, suele resultar un incordio para quienes realizamos investigaciones empíricas" (p. 139). Esta fue la dificultad que encontró el etnólogo francés Claude Lévi Strauss, "buscó un puente entre lo lógico y lo empírico, un fundamento que pudiera dar cuenta de la diversidad del mundo, un instrumento que pudiera deducirse por sí mismo de lo real. Algo que no fuera una simple descripción de lo empírico inmediato, que no se deslizara hacia la ensoñación, hacia la pura abstracción. Debería ser una teoría de lo posible" (p.140).

Una ciencia según la cual las relaciones entre las palabras y el mundo se establecen no por leyes inmanentes de la naturaleza, sino por operaciones derivadas de relaciones estructurales profundas del espíritu humano (Teixeira, 1998, p. 35).

La siguiente figura mostrará estas premisas que se detallarán más adelante en el capítulo de análisis de datos:

Figura 11 - Relaciones entre las estructuras del modelo bajo estudio



Fuente: elaboración propia

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 que se tratará en el siguiente capítulo y posteriormente en la propuesta y explicación del modelo - MAEP.

En el contexto del estructuralismo, la estructura tiene una definición precisa: la estructura es un modelo explicativo abstracto, que describe propiedades relacionales entre elementos (Runciman, 1969, p. 255), exactamente como se propone en este estudio.

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 prueba del modelo es su eficacia explicativa, que se detallará en el capítulo 6.

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 CRS 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 (según la figura 11 presentada en este capítulo) que se puede identificar a partir de un punto nodal (identidad construida) 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)

El estructuralismo limita la operación racional necesaria para resolver el primer conflicto del conocimiento- el conflicto entre lo particular y lo general – a una operación reductiva en la medida que asume como realidad cognoscible sólo aquellas estructuras que son expresiones descifrables por su lógica y coherencia de la totalidad de la vida social. El universo cognoscible se reduce al código que comunica esa realidad: el lenguaje hablado o escrito (Calello et Heuhaus, 1999, P.83), como será descrito en el análisis de los datos en el capítulo siguiente.

CAPITULO V

INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

5.1 Investigación cuantitativa

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 Recursos Humanos 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 produjo alguna contribución en el aprovechamiento académico de los alumnos.

Tabla 5 – Comparación de los CR – Coeficiente de rendimiento de los alumnos de las cohortes sometidas al modelo con las cohortes del grupo de control

Clases con aplicación del modelo	CR	Clases de control / sin modelo	CR
MBS01613-GEERH-T02 ¹	9,15	BRAS100-GEERH-1	8,80
MRJ01579-GEERH02 ²	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 ³	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

Fuente: elaboración propia (2020)

Comparando los datos de las medias simples de las cohortes, se observa un aumento de 0,32 puntos en las medias generales y de 1,04 puntos en las notas más bajas de las cohortes sometidas al modelo en relación al grupo de control. Este dato comprueba las siguientes estructuras creadas:

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

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

5.2 Investigación cualitativa

La aplicación de los cuestionarios a través del formulario de google drive permitió sistematizar los datos cuantitativos que se consolidaron en gráficos y los datos cualitativos de las respuestas de la muestra de la investigación.

Como se presentó en el capítulo anterior, para el tratamiento de los datos se eligió el método de análisis estructural para cumplir con las características de este estudio, que como cita Lecht (2002) "se centra en cómo se combinan los elementos (en este estudio del modelo propuesto MAEP) de un sistema, no en su valor intrínseco" (p.89). La diferencia y la relación son conceptos esenciales y que dan el dinamismo social.

Rohmann (2000) explica que el estructuralismo es la "forma de entender la cultura humana según la cual los fenómenos individuales sólo pueden entenderse dentro del contexto de las estructuras generales de las que forman parte, estas estructuras representan conjuntos universales de relaciones que extraen significado de sus contrastes y sus interacciones dentro de un contexto específico..." (p.142), como se muestra en la Figura 11 y que en este capítulo se analizará a través de las respuestas dadas en la investigación de campo.

Para el estructuralismo el significado está incluido dentro del sistema inteligible por sí mismo, y cuyo análisis estructural se desarrolla en el nivel del lenguaje (Bruyne, 1982, P.147).

El lenguaje

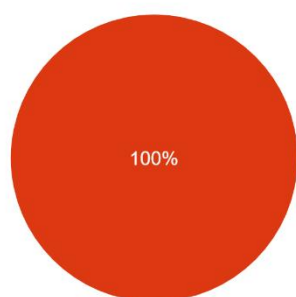
es un fondo acumulado por los miembros de la comunidad a través de la práctica del discurso, un sistema gramatical que existe potencialmente en todos los cerebros o, más exactamente, en los cerebros de un grupo de individuos, porque el lenguaje nunca está completo en un individuo singular, sino que existe perfectamente sólo en el colectivo (Course, p. 13 en Joas, p.373).

La investigación de campo no señala diferencias cuantitativas muy importantes entre la fase 1 y la 2 de la aplicación del cuestionario como se observa en los gráficos, sin embargo, el análisis cualitativo de las respuestas abiertas y disertativas, a la luz de las estructuras que fueron elaboradas (Figura 11) proporcionan información muy relevante sobre las hipótesis establecidas en este trabajo.

Otro aspecto importante fue observar en las respuestas de los alumnos evidencias de la fundamentación teórica elegida para sustentar esta investigación, como se verá en todas las respuestas detalladas a continuación:

Gráfico 1 - Comprensión sobre la gestión estratégica de la empresa – Fase 1

¿Qué entiende por gestión estratégica de la empresa? 64 respuestas

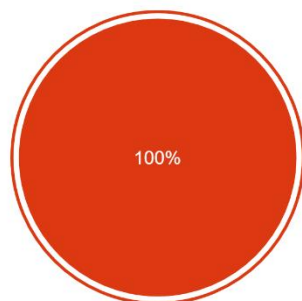


- No tengo una opinión sobre esto
- Entiendo que la gestión estratégica de la empresa es:

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 2 - Comprensión sobre la gestión estratégica de la empresa – Fase 2

¿Qué entiende por gestión estratégica de la empresa? 26 respuestas



- No tengo una opinión sobre esto
- Entiendo que la gestión estratégica de la empresa es:

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Cuantitativamente no existe diferencia entre la fase 1 y la 2, lo que demuestra, como se ha comentado en la introducción del estudio, que, en realidad, la dificultad de una percepción más estratégica como profesional de los RRHH no se debe únicamente al conocimiento o comprensión cognitiva de lo que es la gestión estratégica, aunque la calidad de las respuestas fue mucho mayor en la aplicación al final del curso, lo que puede estar relacionado con la adquisición de más conocimientos. La cuestión que se seguirá analizando en la investigación de campo es qué otros elementos influyen en esta percepción.

El alineamiento de la misión, propósito, visión, valores, palabras que aparecen infinidad de veces en las respuestas se relacionan con el marco teórico abordado en el capítulo 2, donde fueron tratadas las directrices estratégicas definidas por la visión, misión y valores de la organización para diseñar su comportamiento y acciones presentes y futuras.

La expresión – propósito – aparece con frecuencia en las respuestas de los alumnos, dada la importancia atribuida a la palabra en obras más recientes, sustituyendo y, en algunos casos, diferenciándose de la misión, como se observa en algunas citas de los alumnos: Gestión estratégica es “actuar buscando alcanzar resultados claros y metas en sintonía con el propósito y valores de la misma” o “actuar alineado al propósito de la empresa, a través de la definición de metas y acciones”. Como el propósito es un elemento del modelo propuesto se profundizará más adelante en la investigación de campo.

Considera a la gestión estratégica como “una gestión alineada al negocio de la empresa y al entorno macro que la envuelve, considerando sus objetivos y valores” o “enfoque en resultados/objetivos y metas”, reconoce el elemento objetivo con forma de definir y perseguir resultados y la importancia de considerar el análisis del escenario donde todo sucede o debería suceder, lo que es planteado explícitamente por los principales teóricos y herramientas analizadas en el capítulo 2, ya que es ‘la forma de dirigir las actividades desarrolladas de acuerdo con los objetivos pretendidos’.

La idea del alineamiento también aparece en algunos testimonios: - “alineamiento con el objetivo a ser alcanzado, entender y diseñar los caminos que deben recorrer las áreas” y “alinear las acciones a los objetivos del negocio sin perder de vista la preocupación con el capital humano”, lo que ratifica los antecedentes de esta investigación, presentados en el capítulo 1 y

justifica la elección del nombre del modelo propuesto, Modelo de Alineamiento Estratégico Personal.

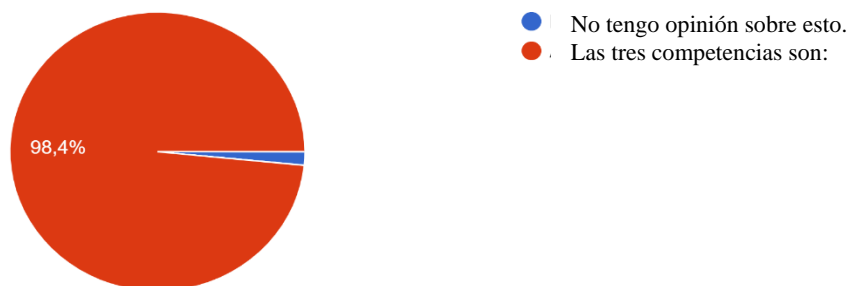
Otro concepto tratado en el capítulo 2 sobre la evolución del pensamiento estratégico es la relación del pensar-planear e implementar, como demuestran las respuestas presentadas a continuación: vincular el objetivo/meta versus el rendimiento/compromiso hacia el resultado; implementar una planificación estratégica con procedimientos y proyectos alineados con la misión y la visión de la empresa; poseer una visión de toda la empresa y saber cuál será la dirección y cómo alcanzar los objetivos; tener una visión de toda la empresa y saber cuál será la dirección y cómo alcanzar los objetivos; planeamiento y acciones que sustenten el negocio; el conjunto de acciones vinculadas a los objetivos de la empresa con la opinión y/o visión de las áreas para el mejor desarrollo de la misma; la dirección del negocio, en el escenario del mercado en el que se encuentra, hacia un resultado pretendido; directrices guías, metas y objetivos específicos que tienen como propuesta fomentar el desarrollo de las empresas; entender/definir los objetivos y la visión de la empresa y accionar las áreas para alcanzar el objetivo de manera conjunta y conectada; comprender el negocio 360° para entonces establecer el objetivo, incluyendo a todas las áreas; entender el modelo de negocios y anticipar, planear y ejecutar acciones que permitan que la empresa logre sus objetivos.

La noción de “mirar hacia el futuro, hacia el macro y micro entorno y saber establecer un planeamiento a mediano y largo plazo; prepararse para el presente y el futuro, siendo líder y pensando en la organización como un todo” es percibida como algo fundamental para la garantía de sustentabilidad del negocio, generando valor y compromiso.

Saber administrar una empresa con base en el análisis de mercado, con un pensamiento a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las tendencias futuras del mercado con una mirada hacia los negocios, resultados y personas exige una comprensión de la realidad actual de la empresa fundamentada en un conjunto de indicadores que permitan un diagnóstico preciso para la toma de decisiones.

Gráfico 3- Competencias para la gestión estratégica de la empresa

Cite tres competencias que un profesional de cualquier área de actuación debe poseer para contribuir con la gestión estratégica de la organización donde actúa. 64 respuestas



Fuente: Elaboración Propia (2020)

En la fase 2, no se observaron diferencias cuantitativas y las competencias citadas fueron esencialmente las mismas.

Cuando se solicitó que indicaran tres competencias esenciales para que un profesional asuma un puesto estratégico, solamente 1,6% admitió no tener una opinión al respecto.

Las competencias más frecuentes en la investigación de campo confirman las que fueron descritas en el capítulo 3 sobre el profesional de Recursos Humanos que actúa en el nivel estratégico, de acuerdo con la literatura utilizada, tal como puede observarse en los datos presentados a continuación:

- Pensamiento/Planeamiento Estratégico
- Visión del negocio
- Gestión de las personas y liderazgo
- Visión globalizada/sistémica
- Enfoque en el resultado
- Trabajo en equipo/cooperación
- Conocimiento técnico en RRHH
- Ética
- Pensamiento analítico / Capacidad de juicio/sentido crítico
- Apertura mental/mindset de crecimiento
- Comunicación y persuasión

- Actitud de dueño
- Resiliencia / Inteligencia emocional / Empatía
- Agilidad de aprendizaje / Agilidad en la gestión de cambios/ adaptación a los cambios
- Negociación
- Conocimiento de economía/finanzas
- Capacidad de innovación
- Compromiso/Responsabilidad
- Capacidad de actuar/ toma de decisiones
- Asertividad
- Claridad de propósito

Todas las competencias citadas se encuentran en diferentes literaturas sobre las competencias críticas para el alto rendimiento de los profesionales que tengan o deseen alcanzar posiciones estratégicas. Luego del relevamiento de las 10 competencias mas citadas en la investigación, se lleva a cabo una comparación con las identificadas por el Foro Económico Mundial como esenciales para el mundo laboral y publicadas en su informe anual de 2016.

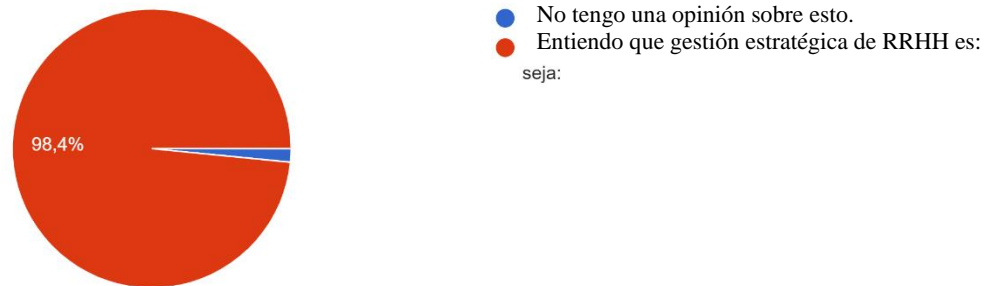
Tabla 6 - Comparación de las competencias de la investigación de campo X competencias del WEF

Competencias identificadas en la investigación de Campo	Competencias identificadas por el WEF
Pensamiento/Planeamiento Estratégico y Analítico	Pensamiento Crítico Sentido común en la toma de decisiones
Gestión de las personas / Liderazgo	Gestión de las personas
Visión globalizada/sistémica	Creatividad
Trabajo en equipo/comunicación	Empatía con el otro Orientación para servir
Enfoque en el resultado	Resolución de problemas complejos/Creatividad
Inteligencia emocional/Empatía	Inteligencia Emocional
Agilidad en la gestión del cambio	Flexibilidad Cognitiva
Negociación	Negociación
Visión del negocio/técnico	
Actitud de dueño	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Gráfico 4 - Comprensión sobre la gestión estratégica de Recursos Humanos – Fase 1

¿Qué entiende por gestión estratégica de recursos humanos? 64 respuestas



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Como fuera abordada en el capítulo 3, la gestión estratégica de RRHH se trata de estructurar el área de manera que ayude activamente al crecimiento y evolución de la empresa. Un recurso humano que es oído y que es visto como estratégico, innovador y se encuentre al lado del board, participa activamente en el planeamiento y en las decisiones de la empresa. La gestión de los recursos, personas, estructura y políticas permite prever tendencias y optimizar resultados.

Las respuestas citadas abajo ratifican a Ulrich cuando afirma que “los profesionales de RRHH deben comenzar no por centrarse en las actividades o en el trabajo, sino por la definición de las metas que garanticen los resultados de su trabajo [...]. Los profesionales de RRHH deben aprender a ser al mismo tiempo estratégicos y operativos, concentrándose en el corto y largo plazo (Ulrich, 1998, p. 40-1).

Se entiende que la gestión estratégica de Recursos Humanos es:

- la aplicación estructurada de las prácticas de gestión de recursos humanos que serán el soporte del futuro del negocio.
- parte fundamental para um crecimiento organizacional estructurado.
- administrar personas de manera que alcancen su potencial contribuyendo con el logro de las metas de la empresa.
- actuar con el capital humano para alcanzar el objetivo de la empresa.
- alinear los recursos humanos al negocio y contribuir con las metas del mismo.

- alineamiento entre la estrategia de la empresa (resultados) con las personas (y los impactos consecuentes).
- el equilibrio en la organización que busca motivar a los colaboradores y mejorar los resultados.
- una visión planeada del futuro, dónde se quiere llegar, desarrollar planes y metas para determinado objetivo a ser alcanzado dentro de la empresa.
- esencial para cualquier negocio/empresa
- mejor calidad de vida de los profesionales de la empresa
- un área de RRHH alineada a la estrategia del negocio que actúe como socia del negocio y proponga soluciones a problemas, que sepa utilizar y mapear sus indicadores, como así también proponer planes de acción para los problemas.
- la actuación que el área frente a los negocios y al board de liderazgo.
- una actuación asertiva y estratégica influyendo la toma de decisiones. Participativa en cuanto a la visión del negocio.
- observar a la organización como un todo (externa e interna) mediante prácticas (indicadores) que ayuden al negocio y a las personas para que alcancen sus objetivos.
- planeamiento estratégico enfocado en el capital humano y en acciones sustentables.
- el recurso humano actúa alineado al negocio de la organización.
- un recurso humano centrado en la obtención de resultados que ayuden a la empresa a crecer y obtener rentabilidad.
- muy importante para el desarrollo de las personas y las relaciones saludables.
- entiendo que es un buen análisis de la parte económica y la correcta estrategia para contribuir con la empresa en el sentido de generar economía con un alto rendimiento – tener visión de futuro.
- la influencia del área en la estrategia del negocio, la participación activa en los resultados y el desarrollo para que se logren las metas.
- pensar en innovación, estar al lado de la gestión de la empresa, estar siempre enfocado en las mejoras, beneficios, optimización de procesos para empleados y empresa. Ver al ser humano como una pieza fundamental.
- analizar indicadores de RRHH, establecer un plan de acción alineado al negocio.
- definir la estrategia de RRHH alineada con la del negocio.

- participar y contribuir con el negocio, proponiendo planificaciones y acciones que converjan con la estrategia de la empresa.
- que acompañe la necesidad del negocio con propuestas efectivas de impacto y retorno para alcanzar el objetivo.
- trabajar más eficientemente maximizando el potencial de los empleados y actuando con políticas de RRHH que potencien la estrategia general del negocio.
- contribuir con la gestión estratégica de las personas de manera integrada con los objetivos organizacionales.
- poder contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa permitiendo el progreso de las personas y una participación más activa en las decisiones del negocio.
- una gestión proactiva es planificar, pensar el futuro con el fin de superar las necesidades de los empleados y, consecuentemente, que estos satisfagan las necesidades de la empresa.
- compatible con la gestión estratégica de la empresa, o sea, alineado con los objetivos de la compañía con un buen ojo para la gestión y seguimiento de las personas.
- conocimiento del negocio, de la planificación estratégica del negocio y cómo actúa el recurso humano y colabora con los resultados de largo plazo.
- cuando las acciones realizadas forman colaboradores comprometidos, técnicamente preparados, con sentido crítico y analítico, centrado en los intereses de la organización y con espíritu optimista. El colaborador debe sentirse valorado y reconocido.
- crear mecanismos para que la organización alcance sus propósitos.
- gestión alineada a las necesidades y sustentabilidad del negocio, sin dejar de lado, o incluso, tener como estrategia el desarrollo de las personas.
- el compromiso con los resultados de la organización a través de la optimización y mejora de los recursos humanos.
- no solo entender la necesidad del negocio, sino participar activamente de las discusiones del mismo para diseñar y entregar mejores productos de RRHH de acuerdo con el momento de la compañía.
- alinear la estrategia del área con la del negocio pensando a largo plazo, es decir, dónde quiere llegar la empresa.

- una gestión alineada con los objetivos de la compañía proporcionando una base para las decisiones que impacten directamente sobre el negocio.
- Dentro de todos los asuntos de RRHH, existe un alineamiento que garantiza que los objetivos finales del área tengan sentido.
- repensar y trabajar para alcanzar resultados perennes.
- estar alineado con el negocio, ser protagonista como profesional de recursos humanos, dar respuestas consistentes y confiables para los clientes internos.
- el recurso humano vinculados con los objetivos del grupo contribuyendo de manera efectiva y generando valor al negocio, posicionamiento y atracción en el mercado.
- estar alineado al negocio de la empresa para la toma de decisiones.
- detentar conocimientos y utilizarlos de acuerdo con la demanda de cada empresa.
- dirigir procesos y productos que satisfagan las necesidades del negocio. crear y acompañar los indicadores que agreguen valor.
- tener la visión de cuál es la importancia y el papel del recurso humano de acuerdo con el propósito de la empresa.
- estar alineado con los objetivos y metas de la empresa, estar próximos de las decisiones y proporcionar acciones de apoyo a esta estrategia.
- gestión del recurso humano de una organización con el objetivo de dirigirla hacia el logro de los objetivos de la misma de manera que este recurso se sienta parte de este objetivo y motivado para alcanzarlo.
- gestión enfocada en una visión generalizada del papel del capital humano dentro de la organización y viceversa.
- el equilibrio entre el componente humano y el negocio/resultados.
- entiende el modelo de negocios, el contexto organizacional, propone acciones que permitan que la empresa alcance sus objetivos.
- dirigido hacia áreas actuales, en el corto, mediano y largo plazo.
- conocer y formar parte del negocio, motivar a las personas en la visión y cultura del negocio.
- elemento clave para la conducción criteriosa y la realización de los objetivos.
- motivar a las personas para que trabajen con un propósito, generando pertenencia y agregando valor al negocio.

- promoción de valores generando compromiso y fortalecimiento a la organización, hoy y mañana.
- un recurso humano que pueda comprender a la empresa. entender el negocio, tener una visión de los departamentos, entender la parte financiera y a las personas para llevar a cabo una mejor toma de decisiones.
- cuidar de las personas que son responsables por el desempeño del trabajo y necesarias para el logro de los resultados de la empresa.
- utilizar medios y el pensamiento para el alcance estratégico del negocio.
- entender y dirigir las cosas para observar el área contribuyendo con el negocio (rh servidor).
- elaborar y ejecutar planes de acción para el desarrollo humano y para que la empresa y las personas tengan una buena relación.
- participación e influencia en el proceso decisorio de la empresa, como así también trabajar con indicadores que puedan medir los resultados.
- asociarse con los líderes del negocio para que la organización, de manera intencional, logre un alto desempeño, comprometida y trabajando a su máximo potencial.
- de manera general, la gestión estrategia de RRHH se trata de trabajar enfocado en metas de pequeño, mediano y largo plazo, pero acompañando los KPI del presente. Es el discurso alineado de los líderes que conduce la forma en que se hacen las cosas en el día a día, buscando equilibrar los intereses estratégicos de la empresa y a los intereses profesionales de cada colaborador.

Competencias del profesional de RRHH para actuar estratégicamente:

- Conocimientos de otras áreas (Finanzas, ventas, etc.)
- Visión Globalizada/ Sistémica del negocio
- Capacidad de juicio/ raciocinio analítico / Resolución de problemas
- Enfoque en el cliente
- Enfoque en el resultado
- Pensamiento Estratégico
- Flexibilidad / Apertura mental
- Iniciativa
- Resiliencia / Inteligencia Emocional

- Organización
- Ética
- Trabajo en equipo/Cooperación
- Asertividad
- Liderazgo / capacidad de influencia
- Negociación
- Compromiso
- Actitud de dueño/ Emprendedorismo
- Coherencia
- Ambición
- Comunicación
- Adaptación a los cambios
- Autogestión / Disciplina
- Humildad
- Feeling / Intuición

En el análisis de los resultados de la segunda aplicación del cuestionario, no se presentaron diferencias significativas que merezcan ser destacadas.

No obstante, cabe resaltar una comparación entre las 9 competencias propuestas por Ulrich (2017) con las identificadas en la muestra investigada.

Tabla 7 - Comparación de las respuestas con las competencias estudiadas por Ulrich

Competencia identificada para un RH estratégico por Ulrich	Competencia identificada para un RH estratégico mediante la muestra de la investigación
Estratega	Centrarse en el cliente Centrarse en los resultados Conocimiento de otras áreas Capacidad para pensar en el futuro, tener una visión y un enfoque globales Visión global, percepción, juicio y Comprensión de la visión/misión. Capacidad de planificación Visión de futuro
Navegador de paradojas	Apertura de miras Flexibilidad Poder de transformación Creatividad
Activista confiable	Gestión de personas Relación interpersonal Determinación Resistente Cooperativa Negociación Empatía Inteligencia emocional Transmitir confianza
Guardián de la Cultura /cambio	Apertura de miras Flexibilidad Actitud del propietario Curiosidad empresarial Adaptación al cambio
Curador del capital humano	Asertivo Información sobre las acciones Conoce las necesidades de sus clientes Conocimiento generalista (mercado, política, tendencias) Capacidad de comunicación asertiva Humildad
Gestor del modelo de compensación	Imparcial
Integrador de tecnología	Innovación Organización Eficiencia Capacidad de análisis Conocimiento de las nuevas tecnologías
Analista de datos	Eficiencia, objetividad Visión analítica Toma de decisiones basada en datos Conocimiento y seguimiento de los KPI's Visión sistémica
Gestor de compliance	Ética Transparencia Respetar Conocimiento de la legislación

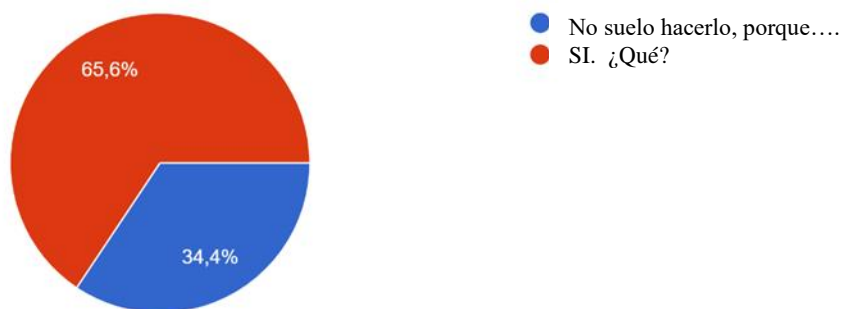
Fuente: Elaboración Propia (2020)

Al llevar a cabo este paralelismo, se identifican algunas competencias que son transversales, es decir, que pueden asociarse a cualquiera de las competencias estudiadas por Ulrich, lo que confirma un estudio de más de 30 años (después de siete rondas) con más de 100.000 entrevistas, realizado por el propio Ulrich, que muestra que las competencias pueden variar según la geografía, la industria, el tamaño de la organización, el nivel de la organización y su papel en ella, el tiempo en el trabajo, etc. Pero, que empíricamente, entre el 50% y el 60% de estas competencias de RRHH son esenciales para todas las circunstancias, que él llama competencias básicas, como la capacidad de posicionar una empresa para ganar en su mercado; la capacidad de establecer relaciones de confianza y la capacidad de gestionar las tensiones inherentes a la empresa. Según el académico, sólo el 40%, como máximo el 50%, varía según el escenario, es decir, cambia con el tiempo. En este sentido, es importante destacar que, en las últimas rondas de estudios, ha aumentado la importancia de la tecnología y el análisis de datos entre las competencias de estos profesionales.

El análisis de esta respuesta ratifica la estructura creada que se presentó en la figura X, del capítulo que trata de la metodología, que existen relaciones en varias direcciones, la influencia de algunos elementos del modelo propuesto con la percepción más estratégica del desempeño de RRHH y qué competencias se requieren para asumir estas posiciones.

Gráfico 5 - Hábito de planear por escrito – Fase 1

¿Tiene el hábito de planear por escrito alguna cosa en su vida?
64 respuestas



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Aspectos contemplados:

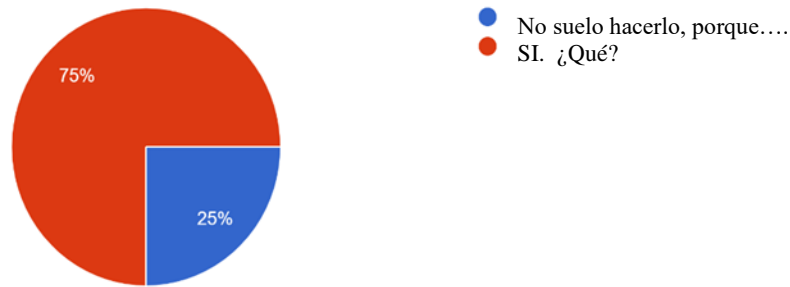
- Finanzas/inversiones
- Objetivos/conquistas personales y profesionales deseadas
- Planeamiento de vacaciones/viajes
- Lista de necesidades personales y valores que me representan
- Metas a ser alcanzadas
- Tareas a ser realizadas / rutinas diarias
- Oportunidades que surgen
- Desafíos
- Estudio
- Todo lo que hago
- Todas las dimensiones: físico, emocional, profesional, etc.
- Tiempo
- Escenario

Este resultado demuestra que la planificación estratégica de manera estructurada es una actividad poco usada y para situaciones específicas, tales como las ejemplificadas anteriormente y como se verá más adelante, que posee un plazo máximo de 5 años, no obstante, predomina el planeamiento para un año solamente.

Planear “[...] significa elaborar un esquema para alcanzar algo que se desea, contraponiéndose con la improvisación, que es la acción del azar” (Estrada; Pereira; Almeida, 2007, p. 107).

Las respuestas de la segunda aplicación del cuestionario señalan una mejora en este aspecto, conforma lo comprueba el grafico presentado a continuación, para la misma pregunta:

Gráfico 6 - Hábito de planear por escrito – Fase 2

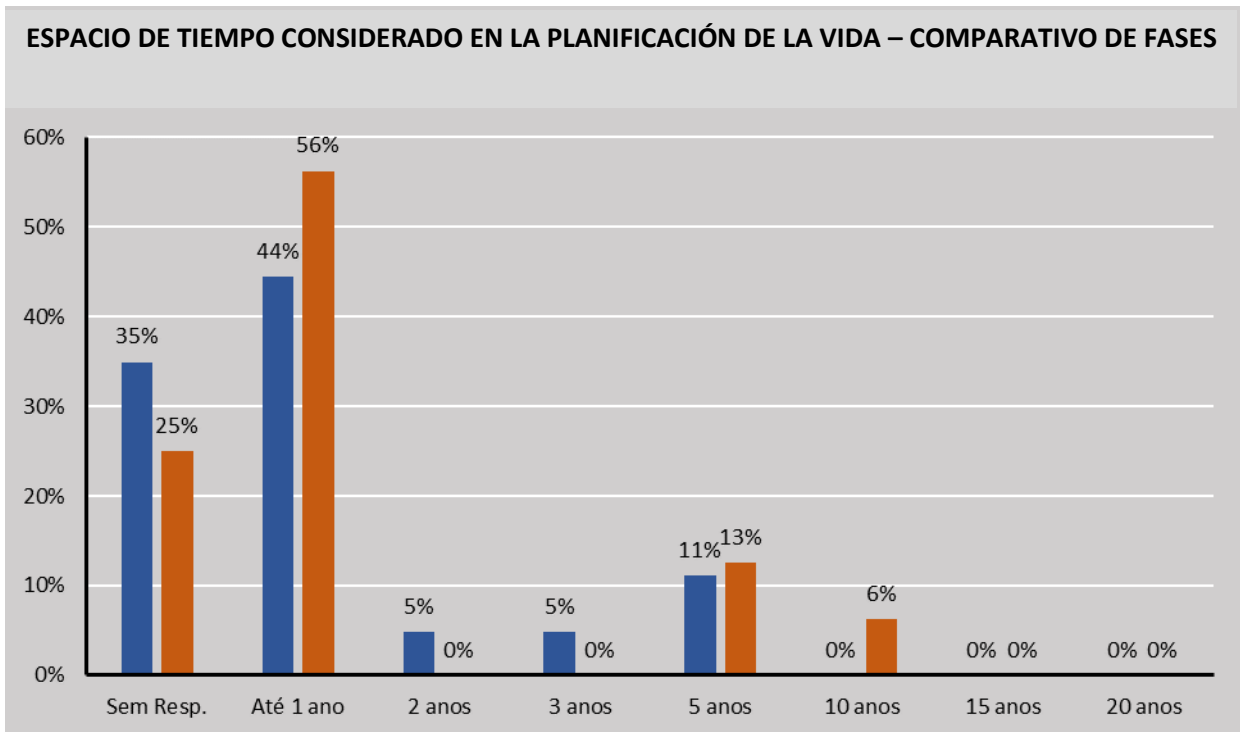


Fuente: Elaboración Propia (2020)

En las respuestas abiertas, los aspectos contemplados fueron más complejos, incluyendo el propósito de vida, futuro de los hijos, la búsqueda de la autorrealización, pero algunos alumnos observaron que después de completar el primer cuestionario, pensaron sobre este hecho e iniciaron este ejercicio para las actividades del día a día, especialmente para la parte financiera.

En relación con el tiempo considerado en este planeamiento:

Gráfico 7 – Comparación del tiempo considerado en el planeamiento de vida Fases 1 y 2



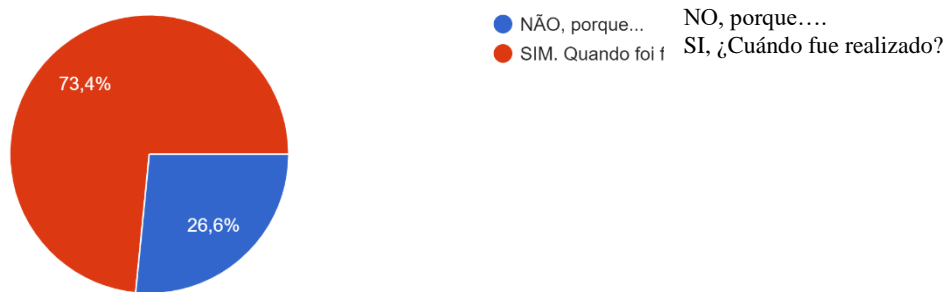
Fuente: Elaboración Propia (2020)

En el análisis de estos datos, algunos puntos llaman la atención:

En la segunda aplicación, disminuyó el índice sin respuestas en un 10%, lo que refleja en el aumento porcentual de aquellos que pasan a planear con un horizonte de tiempo de un año, de 5 años y 10 años, que en la fase 1, no aparece, demostrando una tendencia a planear a más corto plazo. Considerando que la franja etaria promedio del perfil de este MBA es de 32 años de edad, imaginar que parte de este grupo comienza a proyectar su vida 10 años hacia adelante puede ser considerado un indicativo de algún grado de desarrollo de la competencia pensar estratégicamente, con base en las estructuras analizadas (Figura 11).

Cuando fueron consultados específicamente acerca de la planificación de la carrera, de manera más o menos estructurada, las respuestas en la primera fase fueron:

Gráfico 8 - Planeamiento de carrera - Fase 1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

En cuanto a la segunda fase:

Gráfico 9 - Planeamiento de carrera - Fase 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Cuando se les consultó respecto a lo que tomaron en cuenta en esta planificación, las respuestas demostraron un total alineamiento con los elementos del MAEP (Figura 19, capítulo VI) como se observa en la tabla 8:

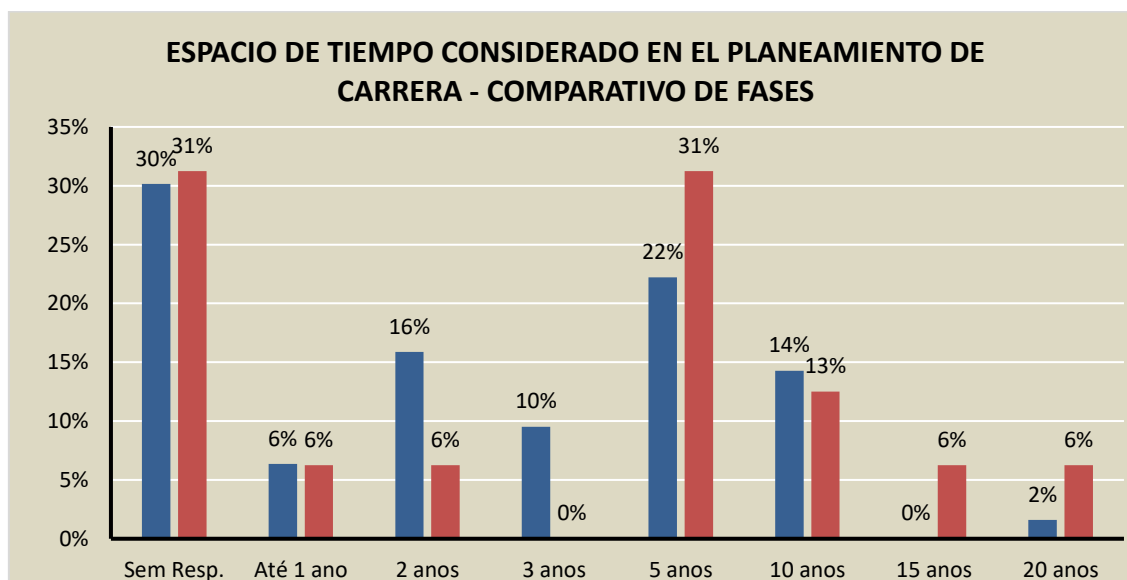
Tabla 8 - Comparación de la investigación de campo con los elementos del MAEP

Respuestas de los Alumnos	Elementos del MAEP
Proyecto de vida Felicidad personal y familiar Contribución a la empresa	Propósito
Tiempo – cómo quiero estar de aquí a X años	Visión de Futuro
Perfil profesional X Competencias Exigidas Objetivos de corto, mediano y largo plazo	Competencias Objetivos
Formación académica Experiencias deseadas Posición y remuneración deseadas Deseo por carrera Internacional Busca de nuevos conocimientos Desarrollo profesional y personal	Creencias y valores
Autoconocimiento	Identidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

En cuanto al tiempo considerado en la planificación de la carrera, se observan los siguientes resultados comparando las fases 1 y 2:

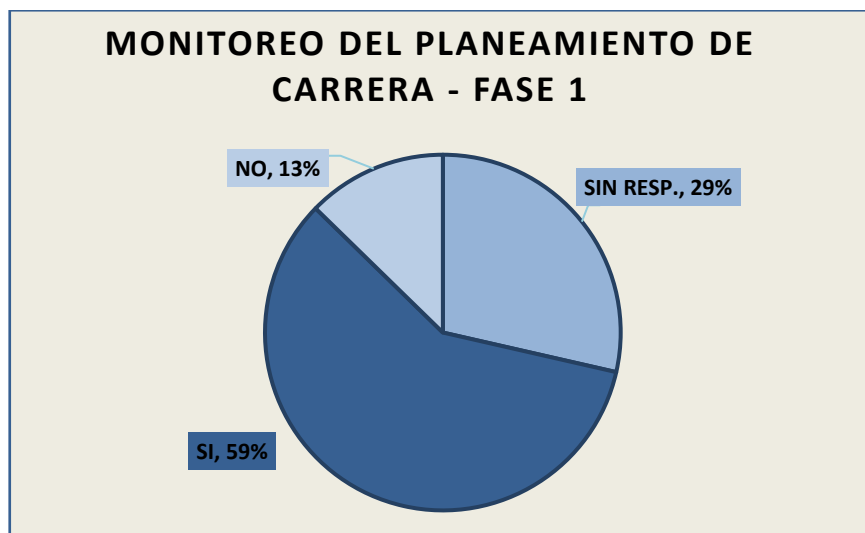
Gráfico 10 - Comparación del tiempo considerado en el planeamiento de carrera - Fases 1 y 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

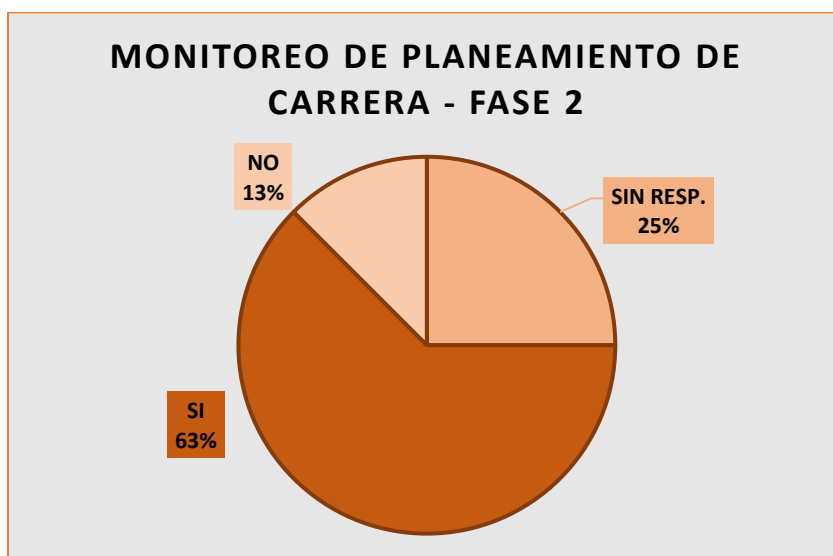
El modelo estimuló la mirada de largo plazo, a 15 años, que antes no era tomada en cuenta, lo que considerando una característica de inmediatez de la llamada Generación Y puede ser entendido como el desarrollo del pensamiento estratégico por parte de la muestra, como refuerza el grafico presentado a continuación, que señala un aumento del 3% en relación al monitoreo del planeamiento de carrera en la fase 1 y 2 de la investigación:

Gráfico 11 - Monitoreo del planeamiento de carrera - Fase 1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 12 - Monitoreo del planeamiento de carrera - Fase 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Impacto del planeamiento de carrera:

- Impacto total en la vida y en la carrera;
- Base para la toma de decisiones
- Permite una carrera ascendente
- Permite el alcance de los objetivos
- Desarrollo profesional y personal

Específicamente en esta parte de la investigación de campo se percibe un aumento en las respuestas cuantitativas y cualitativas, lo que puede explicarse mediante los comentarios realizados sobre el impacto del cuestionario para el autoconocimiento y la ampliación de la comprensión de la carrera y del papel del profesional de RRHH.

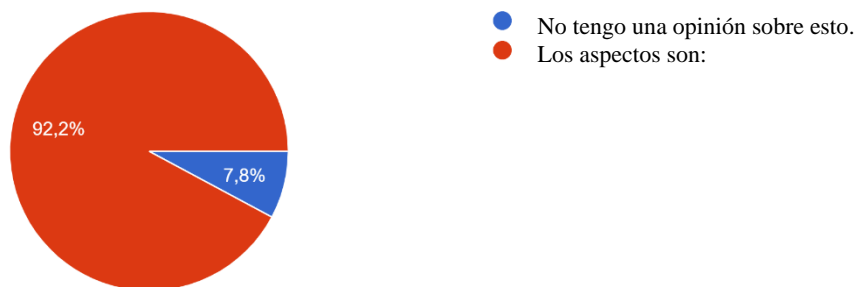
La investigación de campo verificó cómo la muestra entiende y aplica cada uno de los elementos considerados en el MAEP, que se presentan a continuación:

1. IDENTIDAD

Cuando piensa en la identidad personal (¿Quién soy?), ¿qué aspectos considera?

Fase 1:

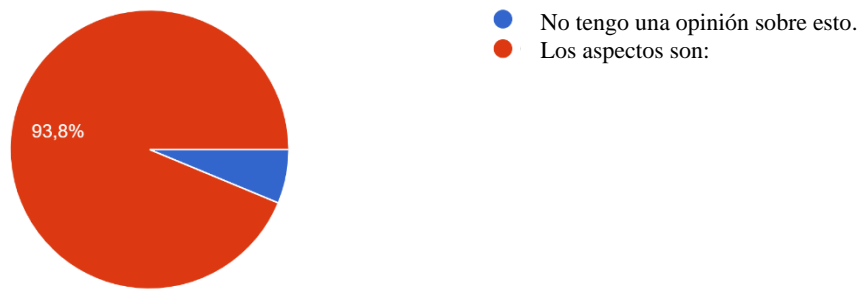
Gráfico 13 - Comprensión sobre la Identidad - Fase 1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Fase 2:

Gráfico 14 - Comprensión sobre la Identidad – Fase 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Aspectos considerados en el sentido de identidad:

- Carácter
- Valores, principios y creencias,
- Objetivos personales y profesionales;
- Lo que pienso/defiendo es coherente con mis acciones;
- Lo que hago, donde trabajo, mi marca empleadora profesional;
- Historia de vida (orígenes) y sueños
- Familia e intereses sociales;
- Madurez
- Momento actual
- Ambiciones
- Mi papel en la vida profesional, familiar y en el plano social.
- Lo que me hace feliz
- Experiencia de vida
- Cómo actúo y reacciono
- Cómo me comporto solo/a o en grupo
- Personalidad y dimensión espiritual
- Mi marca personal (forma de ser)
- Cultura
- Formación académica / Conocimiento profesional
- Cuál es mi función y misión dentro de los grupos de personas de los que formo parte y cómo puedo contribuir.

Todos estos aspectos son encontrados en autores citados en el capítulo 6 sobre el MAEP, cuando se trató la identidad, que es la integración de todos los elementos del modelo.

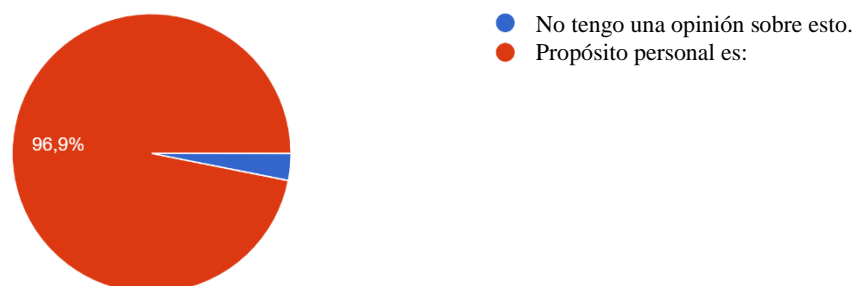
Ritto (2005, p.314) defiende que la transformación permanente es inherente a la vida y a la esencia de los sistemas naturales y que tales sistemas auto organizados “son estándares cambiantes de energía dinámica en permanente dialogo creativo con el medio que lo rodea, retirando material, experiencia, informacion de este medio ambiente. Cada uno de nosotros es tanto uno como otro”, como se muestran las estructuras de la Figura 11 del capítulo IV.

2. PROPÓSITO

¿Qué significa el Propósito Personal para usted?

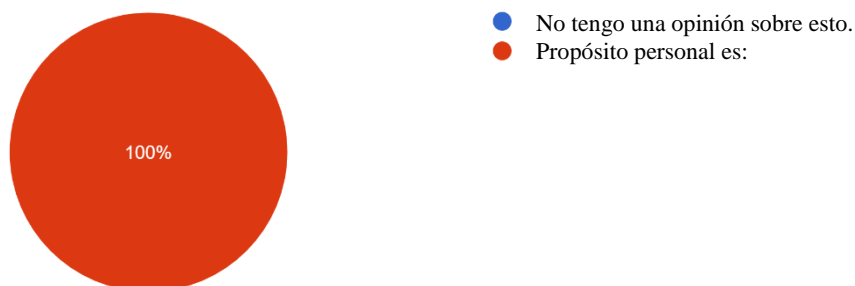
Fase 1:

Gráfico 15 - Comprensión sobre el Propósito - Fase1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 16 - Comprensión sobre el Propósito – Fase2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Analizando qué es el propósito, se observa en algunas respuestas de la investigación una total adherencia con lo hallado en la literatura, tal como “dejar un legado en todas las empresas en las cuales trabajé; de hecho, hacer la diferencia; la razón de mi existir; comprender el sentido

de mis acciones; el valor de lo que hago y si no tiene sentido para mí; mi misión en la vida; la intención que pongo en todo lo que hago; lo que me hace despertar todos los días; tomar decisiones, hacer elecciones; el significado que quiero darle a mi vida; el porqué lo hago; el “why” detrás de las acciones; lo que me mueve y motiva a encontrar todos los días, pero con un sentido más profundo”.

Otras respuestas ratifican la interdependencia entre los elementos del modelo (MAEP), pues el texto aclara la conexión con las creencias, valores y motivaciones. En la descripción del propósito notase una confusión conceptual con los objetivos, como los ejemplos a continuación: “tener objetivos de vida; saber lo que te motiva y lo que te apasiona hacer; creo que está relacionado con los valores; donde quiero llegar, lo que me moviliza, lo que me motiva; lo que quiero alcanzar en mi vida personal; es lo que te mueve, fundamentado por sus creencias y valores; metas personales/sueños que se desea conquistar; tener calidad de vida; crear hijos éticos, honestos y grandes contribuyentes para un mundo en constante transformación”.

De acuerdo con Strecher (2016), autor del libro *Life on Purpose*, la fuerza de un propósito de vida puede ser medida e involucra vivir en consonancia con los propios valores y objetivos y con la voluntad de dejar una marca positiva en el mundo. Las investigaciones, asimismo, señalan una correlación directa entre propósito, bienestar psicológico y una vida más saludable. Es una habilidad psicológica que puede ser cultivada independientemente del grado de escolaridad u otras condiciones.

Gráfico 17 - Claridad de Propósito – Fase 1

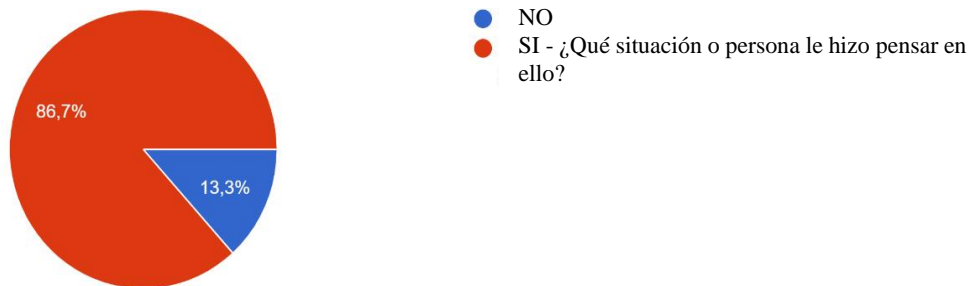
¿En algún momento de su vida identificó cuál era su propósito?
63 respuestas



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Fase 2:

Gráfico 18 - Claridad de Propósito – Fase 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

¿Qué situaciones le hicieron pensar sobre su propósito?: “siempre que tuve que enfrentar algún desafío profesional; cuando se produjeron cambios en la empresa; cuando no fui evaluada para un puesto directivo; en mi casamiento; luego de la tercera fertilización sin éxito; cuando, en un momento de la carrera, me dediqué mucho y no fui reconocido; en las situaciones donde tengo que elegir entre enfocarme en la vida personal o en la profesional; mis padres, amigos y familia me hicieron pensar diariamente; cuando respondí esta investigación; reflexión sobre la vida y religión; cuando mis hijos comenzaron a crecer y perdí parte de dicho crecimiento; en mi planificación de carrera; cuando quedé desempleado y debí repensar muchas cosas; un profesor de la escuela media me hizo pensar; proceso terapéutico; curso de coach; cuando me encontré

espiritualmente; cuando decidí cambiar de carrera con el envejecimiento de mis padres; en un programa de liderazgo; durante el MBA”.

¿Cuál es su propósito?

“Ser feliz; exitoso profesionalmente y constituir una familia; proporcionar momentos buenos a mi familia; profesionalmente, encontrar mi lugar luego de la antigüedad; concretar mis planes personales y profesionales con ética, respeto al prójimo y dejando una buena marca personal; hacer que las personas crean que pueden ser mas y lograr que estas transformen su vida; poseer competencias suficientes para ser un profesional que marca la diferencia en los RRHH, conquistar un nivel de aptitud y tener un equipo de crea en su potencial en la empresa, con éxito y reconocimiento; si no puedo hacer todo lo que debo, al menos realizar todo lo que puedo; es poder hacer siempre el bien al prójimo, independientemente de quien sea; escuchar a las personas activamente, con respeto y empatía para ayudarlas a resolver sus conflictos y alcanzar sus objetivos y realizándome al poder ayudar; construir una familia, tener un trabajo de impacto, hacer la diferencia en la vida de otro, vivir mi misión; creo que es ayudar a las personas de alguna manera y transmitir el conocimiento y una vida con más sentido para otros; hacer la diferencia; contribuir con el desarrollo de las personas, de la organización y de la sociedad; hacer el bien; buscar siempre lo mejor para mi hijo; ser transformadora en mi actuación profesional; impactar positivamente en la vida de las personas que participan de mi día a día/de mi vida; contribuir, desarrollar a las personas con las que me relaciono, dejar una marca positiva , independientemente del tiempo de convivencia, promover el cambio de comportamiento”.

Dan Pontefract, autor del libro *the Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role, and Your Organization*, afirma que existen tres formas de mirar la carrera: - la primera es la orientada al retorno financiero, en la que se trabaja para recibir una remuneración y nada más; - la segunda es la mentalidad de carrera, orientada al crecimiento en el puesto, responsabilidades, influencia o remuneración; y – la tercera es la mentalidad guiada por el propósito de sentirse motivado, realizado y haciendo algo que contribuya con la organización de la que forma parte. Aquí, la energía se renueva y es donde se encuentra el flow, estado en el que una persona se concentra activamente en una tarea y alcanza estados de satisfacción profunda.

Un fuerte sentido de propósito debe impregnar las decisiones de manera consistente para lograr generar valor e impacto.

De acuerdo con Strecher, autor del libro *Life on Purpose*, la fuerza de un propósito de vida puede ser medida e involucra vivir en consonancia con los propios valores y objetivos y con la voluntad de dejar una marca positiva en el mundo. Las investigaciones también señalan una correlación directa entre el propósito, el bienestar psicológico y una vida más saludable, como se constató en las respuestas anteriores.

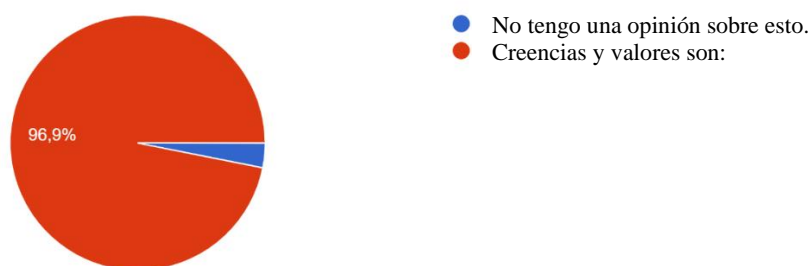
Tener un propósito es también esencial para navegar en la complejidad, en la volatilidad y en la ambigüedad que se vive actualmente; un contexto en el que las estrategias cambian rápidamente y no siempre existen respuestas correctas o incorrectas.

3. CREENCIAS Y VALORES

¿Qué entiende por creencias y valores?

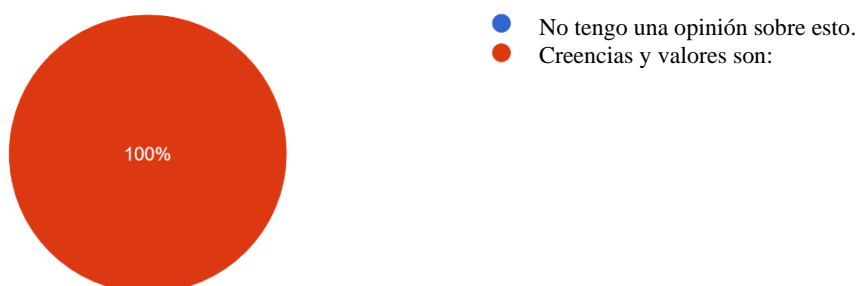
Fase 1:

Gráfico 19- Comprensión de Creencias y Valores – Fase 1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 20 - Comprensión de Creencias y Valores – Fase 2

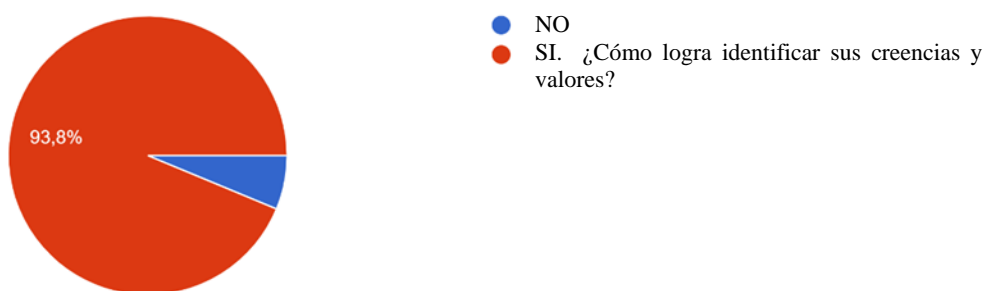


Fuente: Elaboración Propia (2020)

Las creencias y valores “son influencias familiares que guían nuestras actitudes en la vida; el conjunto de acciones que definen nuestro comportamiento; es todo en lo que creo; los

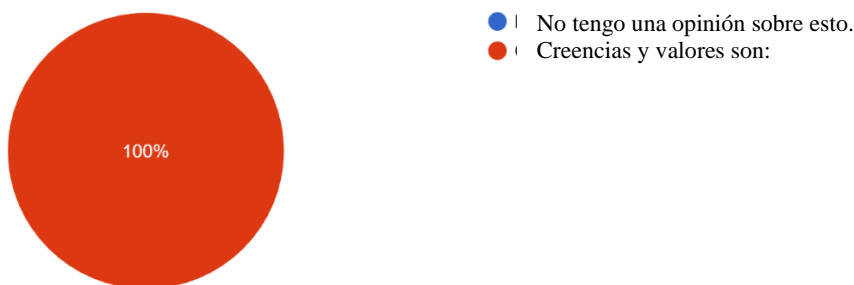
pilares de mis convicciones; la esencia personal; los motivos que te motivan a seguir la vida con todos sus desafíos; lo que moviliza el ser como persona; lo que creo fundamental para la existencia; aquello en que creemos, actuamos y somos percibidos en el día a día, aprendemos y difundimos; todo lo que adquirimos durante la vida donde creemos que son verdades; las bases y fundamentos que orientan los comportamientos; creencia es aquello enseñado por alguien, que es pasado de generación en generación y valor es aquello que fue pasado hacia ti y que tiene sentido, es lo que uno cree, que rige su vida; principios que guían la toma de decisiones; aquello que no debe ser impuesto; son sus pensamientos, sentimientos; son sus verdades construidas por su historia, ambiente, influencia del medio; guías para una conducta ética; parte de la identidad personal; en lo que me baso para tomar decisiones, distinguir lo correcto de lo incorrecto”.

Gráfico 21 – Claridad de creencias y valores – Fase1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 22 - Claridad de creencias y valores



Fuente: Elaboración Propia (2020)

¿Cómo logra identificar las creencias y valores?: “siempre que alcanzo mis objetivos personales y profesionales; con base en mis acciones; a través de mis influencias familiares; en

mi día a día, como trato a las personas, como enfrento los problemas; en la forma de actuar y ser percibido por las personas; en el juicio de determinadas actitudes en el entorno laboral; en mi actuación en la comunidad y en el entorno del trabajo; por las actitudes y pensamientos; en la dirección que le doy a mi vida; en mi comportamiento; a través de experiencias; en la toma de decisiones y elecciones; en los momentos difíciles en los cuales centro el pensamiento en las soluciones serias, sensatas y factibles, en el proceso reflexivo; al pensar en mi camino observando cuando dudaba o cuando seguí adelante”.

Las principales creencias y valores citados en la investigación que impactan en el alineamiento estratégico personal (MAEP):

- Hacer lo correcto
- Hacer bien hecho
- Transparencia
- Ética
- Actual conforme a lo que pienso. No acepto hacer cosas que juzgo incorrectas.
- Creer que se puede extraer lo mejor del otro.
- Justicia
- Mi limite termina donde comienza el del otro
- Valorización de la diversidad/ Respeto
- Dios,
- Amor
- En las personas y en la vida.
- Familia,
- Amigos
- Empatía
- Responsabilidad
- Recepción
- Ayudar al otro
- Honestidad
- Ciudadanía
- Libertad
- En el esfuerzo

- En un mundo mejor, más empático.
- Creo en el lado bueno del ser humano.
- Soy verdadera y sincera.
- Sinceridad
- Crecer con honestidad e velando por el bien de todos.
- Mi bienestar antes que el negocio, porque sin este no puedo cuidar de nada ni nadie.
- Hacemos siempre lo mejor que podemos en el momento actual.
- Vivir el presente con atención y valorización,
- Amar como gustaría de ser amado
- Creo en las personas y en su potencial, todo lo que limite esto es opuesto a todo en lo que creo.

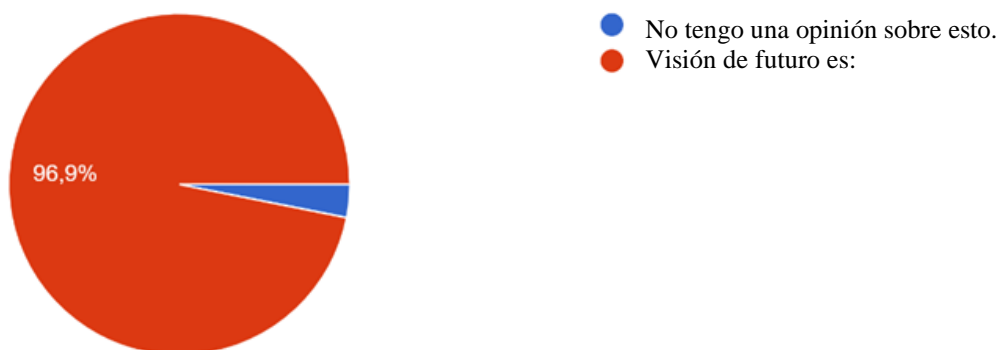
- Conocimiento es todo
- Disciplina
- Felicidad
- Realización/aprendizaje

Las respuestas se encuentran alineadas con los diez tipos motivacionales propuestos por (Schwartz, 1992, 2006) y con toda la literatura utilizada para fundamentar este elemento del MAEP, de acuerdo con lo que se verá en el capítulo a continuación.

4. VISION DE FUTURO

¿Qué significa la Visión de futuro para usted?

Gráfico 23 - Comprensión sobre la Visión de Futuro- Fase 1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Visión de futuro es: “tener objetivos y caminos a seguir; definir el lugar donde quiero llegar y qué tengo que hacer para alcanzarlo; hacia donde dirijo mi futuro; pensar a largo plazo (profesionalmente, observando las tendencias del mercado); tener una previsibilidad/anticipación de lo que pueda suceder; anticipar y estar conectado con los acontecimientos y cambios; los cambios que queremos implementar a largo plazo; esbozar cómo se ve a sí mismo luego de un periodo de 5 años; considerar que todo tiene un impacto a largo plazo; simular escenarios; entender lo que será hecho y cómo puedo hacerlo diferente para contribuir; identificar el riesgo, cambios y tomar actitudes que prevé o mejorar; considerar acciones actuales como el impacto directo sobre aquello que vendrá de aquí a algunos años; observar el movimiento del mundo y entender sus impactos; donde quiero llegar y como quiero ser recordada/reconocida”.

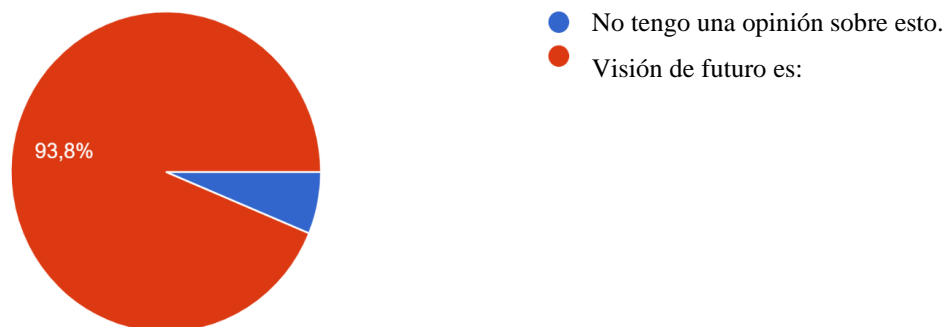
Saber conceptualizar no significa que las personas posean una visión de futuro definida, como muestra el grafico a continuación:

Algunos ejemplos de visión de futuro descritos por la muestra investigada: “ser un profesional de RRHH reconocida por el mercado, por la postura ética y por la gestión de las personas; crear un recurso humano estratégico y ser promovida por ello; me imagino con dos o tres hijos, satisfecha con el equilibrio entre mis aspiraciones personales y profesionales, viviendo una vida simple y feliz y con mi independencia financiera; ser y estar feliz, equilibrando objetivos personales y profesionales, ser líder/influyente en el puesto que ocupo; ser una consultora en transformación de líderes (para empresas) y de vidas (para individuos); a largo plazo, tener una carrera en la que sea reconocida y crear soluciones para el mercado a partir de mi experiencia”.

La mayoría de las respuestas sobre la visión de futuro fueron descripciones de objetivos que son desdoblamientos de una visión, como se observa a continuación: - convertirme en director de RRHH y constituir una familia; conocer más de diez países; deseo una carrera como administradora; completar el MBA, lograr poner en práctica muchos conocimientos adquiridos en la empresa; comprar mi departamento y casarme; cambio de país, cargo de gerencia; estabilidad financiera, realización personal y profesional; crecimiento profesional, agregar al negocio, aprendizaje estratégico, acumular nuevos conocimientos, aumentar el networking y desbloquear habilidades/skills; autonomía e independencia; tengo 53, tener una vida profesional útil unos 20 años más, no obstante nunca parar de aprender; aumentar los negocios para poder

conquistar nuevos objetivos y proporcionar comodidades razonables a mi familia, estar en un cargo de gerencia en 7 años; tener experiencia relevante en RRHH (remuneración); un ascenso a gerente sénior; dejar mi empresa lista y con los valores de sus propietarios (mis hermanos y yo)”.

Gráfico 24 – Claridad sobre la Visión de Futuro- Fase 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

No se poseen datos para justificar la pequeña diferencia de porcentaje menor en la segunda aplicación en la medida que las respuestas fueron muy semejantes en términos de contenido.

Con la velocidad de los cambios en un mundo en transformación digital, las personas deben comenzar a prepararse para el futuro ahora. Para hacer esto de manera correcta es necesario tener una visión de largo plazo de lo que desea hacer de aquí a cinco o, inclusive, diez años – un punto focal que le ayudará a enlazar su razonamiento en relación al corto y mediano plazo.

Para Seligman (2011)

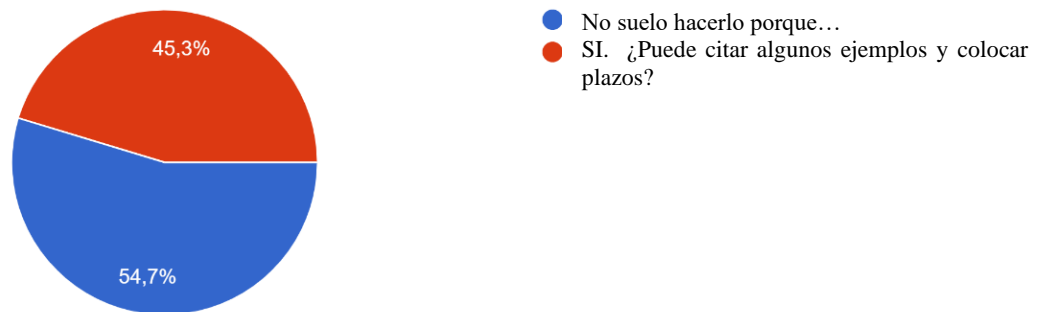
“los seres humanos son, frecuentemente – tal vez mas – motivados por el futuro más que por el pasado y por ello, la ciencia que evalúa y produce expectativas, planificaciones y elecciones conscientes será más potente que la ciencia de los hábitos, de las motivaciones y de las circunstancias”.

5. OBJETIVOS

¿Posee el hábito de escribir sus objetivos personales y profesionales?

Fase 1:

Gráfico 25 - Escribir objetivos personales – Fase 1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 26 - Escribir objetivos personales – Fase 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

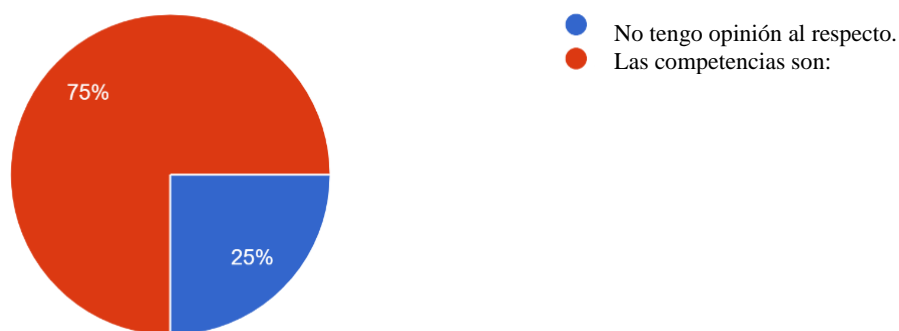
Se observa un aumento expresivo del 20% en el número de alumnos que, luego de la aplicación del modelo, comenzaron a definir sus objetivos de manera más sistematizada, pero las razones de los que continuaron sin hacerlo no fueron diferentes de la fase 1 a la fase 2, por ejemplo: - vivo cada día a la vez; alta de tiempo; suelo permanecer más en el pensamiento que en el papel; pereza – miedo de las acciones/cambios; no logro parar para reflexionar, cuando veo que las cosas pasan rápidamente; por mi todo se puede modificar, el hecho de escribir puede causar frustraciones; por falta de organización, síntesis y planificación; prefiero realizar a escribir; tengo siempre en mi mente y los persigo diariamente; hago un control mental; no escribo sobre cosas personales, solamente objetivos profesionales cuando discuto sobre la carrera en la empresa donde trabajo”.

Los objetivos que fueron compartidos en la investigación tenían siempre relación con el ser, hacer o tener, y variaban de corto, mediano y largo plazo y, en la mayoría de los casos, su redacción era incompleta (sin plazos e indicadores), o poco específicos, como por ejemplo, “tener conocimiento de la lengua inglesa”. ¿Qué nivel de conocimiento y hasta cuándo debe ser alcanzado? “Ser promovido”, ¿en qué cargo, en cuanto tiempo?

6. COMPETENCIAS

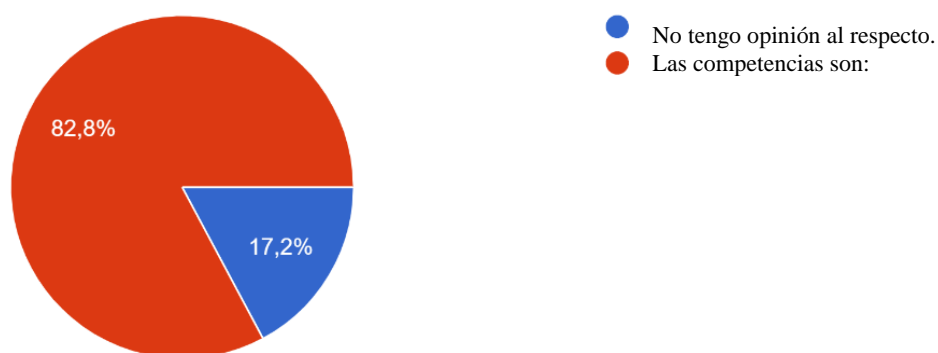
¿Qué habilidades considera que ha desarrollado para alcanzar sus objetivos personales?

Gráfico 27 - Competencias desarrolladas - Fase1



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Gráfico 28 - Competencias desarrolladas – Fase 2



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Se observa un aumento en el porcentaje de identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos personales y profesionales que puede ser atribuido a la oportunidad

de autoconocimiento, suscitada por las preguntas de la investigación de la fase 1 y por el proceso de desarrollo en el transcurso del programa de MBA que genera muchas oportunidades de autopercepción y heteropercepción de los colegas y profesores, dada la metodología andragógica, que valora el intercambio de conocimientos y experiencias, como así también de situaciones experimentadas.

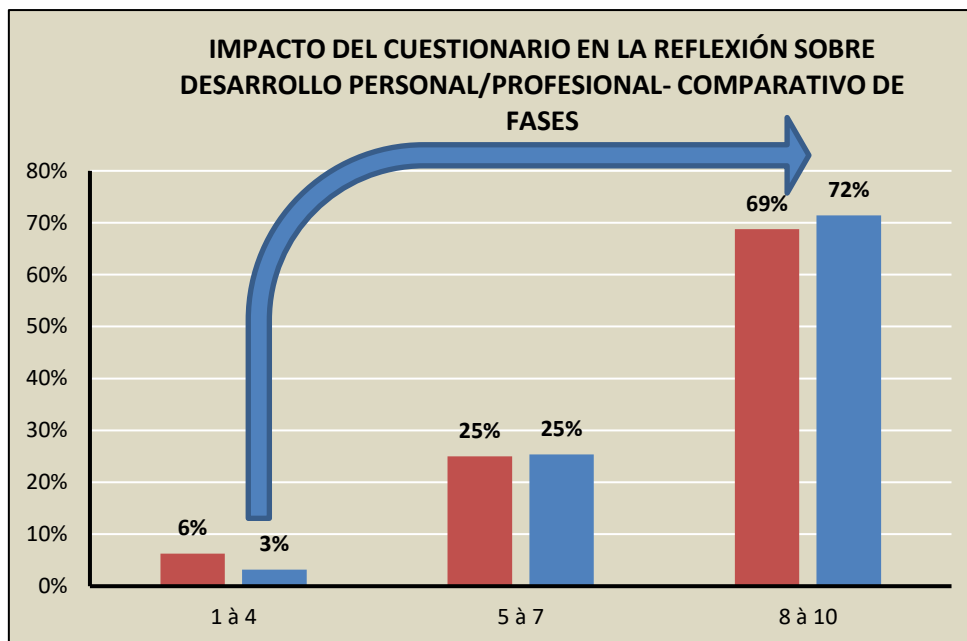
En relación a las competencias percibidas como necesarias de desarrollar varían mucho, teniendo en cuenta el perfil y los propios objetivos de cada alumno, pero algunas de ellas son muy significativas:

- a. Visión globalizada y sistémica
- b. Pensamiento analítico y lectura del escenario
- c. Visión/gestión estratégica
- d. Conocimiento del negocio
- e. Liderazgo y gestión de las personas
- f. Comunicación
- g. Inteligencia / control emocional /tolerancia/Resiliencia
- h. Dominio de otro idioma (además de la lengua nativa)
- i. Flexibilidad/Negociación
- j. Innovación y creatividad

En una escala Likert de 1 a 10, ¿Cuántas de las preguntas anteriores (sobre el modelo) provocaron su reflexión acerca de su desarrollo personal y/o profesional?

Comparativo 1 y 2:

Gráfico 29 - Impacto del cuestionario en el desarrollo personal/profesional –



Fuente: Elaboración Propia (2020)

El resultado anterior muestra que el 3% de los estudiantes que habían situado la escala de impacto de 1 a 4 puntos (impacto bajo) eran a los mismos que los que aumentaron el impacto de 8 a 10 puntos, considerado un impacto alto, de 69% para 72%.

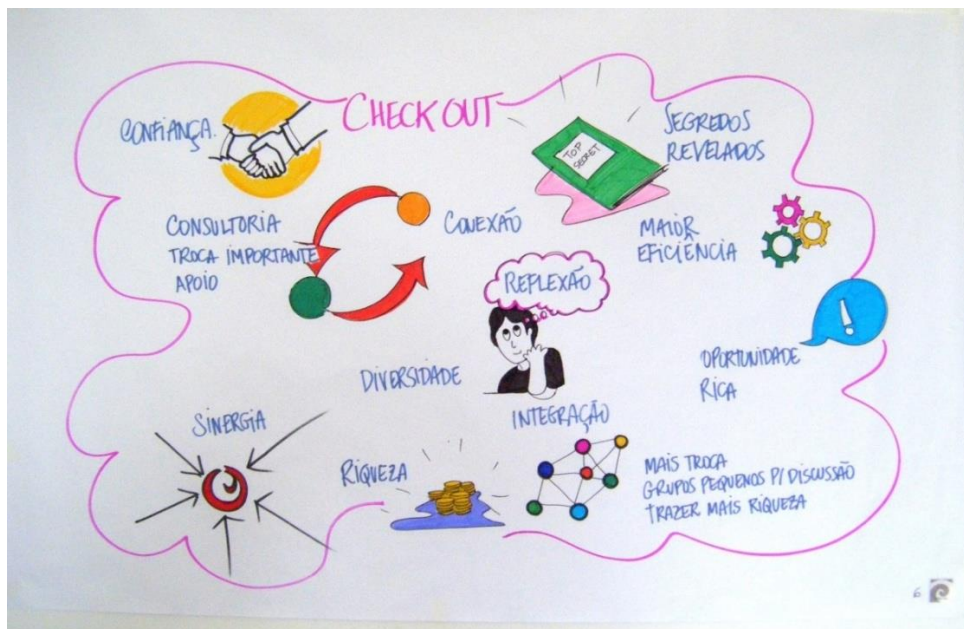
Cuantitativamente, esta diferencia puede no ser muy significativa, pero como se evidencia en los gráficos compartidos en las siguientes figuras, las declaraciones sobre este impacto que se recogieron de la muestra de siete clases donde se aplicó el modelo, demuestran por el análisis del lenguaje que se produjo un aumento en la percepción de sí mismo y de la carrera estratégica y el desempeño como profesional de RRHH. Los gráficos con los enunciados fueron realizados por la profesional, Sandra Campos, para registrar las actividades realizadas en el taller de cierre del programa MBA, del cual se extrajo la muestra de la investigación. Los talleres fueron reuniones de 4 horas dirigidas por el investigador y el coordinador del MBA, con cada clase por separado, después de la segunda aplicación del cuestionario al final del curso para consolidar el aprendizaje y las reflexiones promovidas por la aplicación del modelo.

Figura 12 - Gráfica de la cohorte 1 de la muestra con declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP



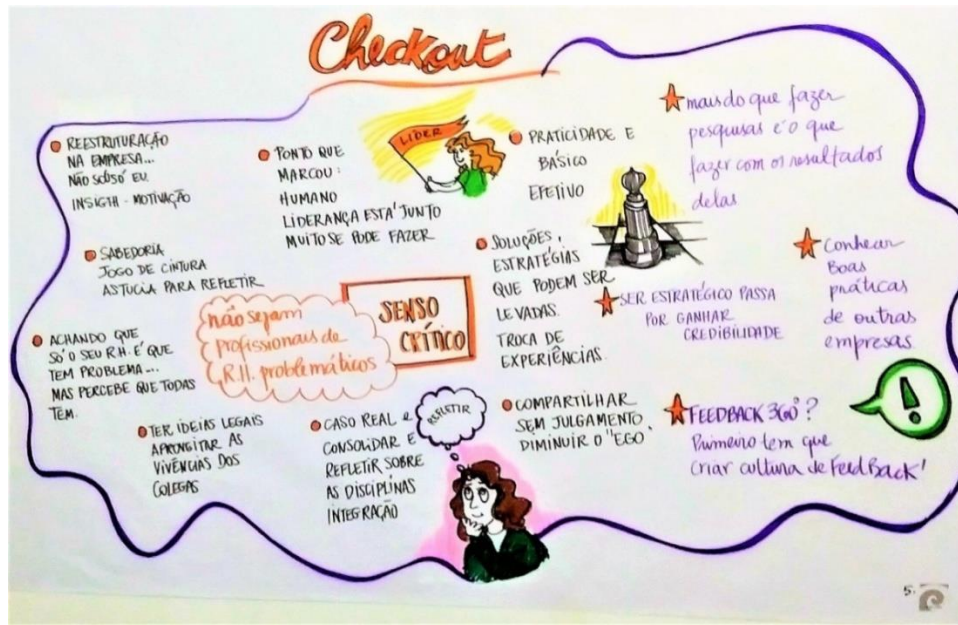
Fuente: Sandra Campos

Figura 13 - Gráfica de la cohorte 2 de la muestra con declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP



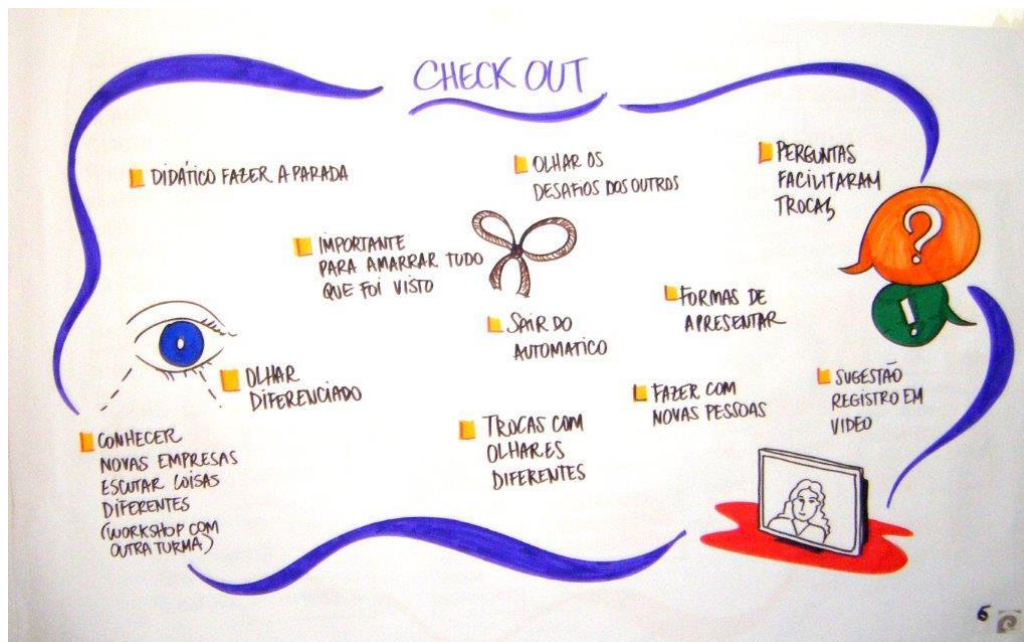
Fuente: Sandra Campos

Figura 14 - Gráfica de la cohorte 3 de la muestra con declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP



Fuente: Sandra Campos

Figura 15 - Gráfica de la cohorte 4 de la muestra con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP



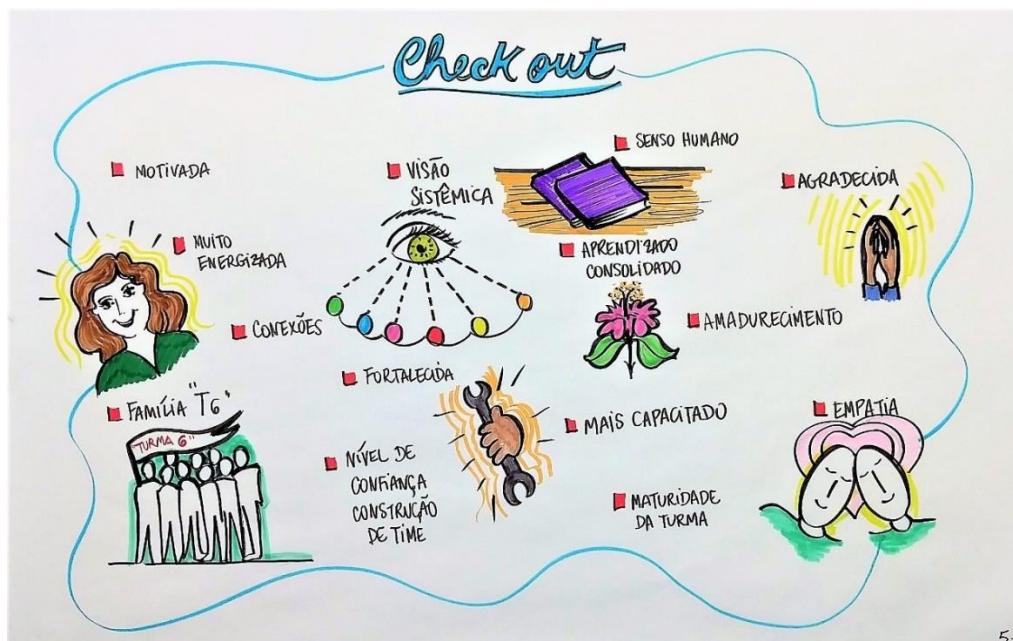
Fuente: Sandra Campos

Figura 16 - Gráfica de la cohorte 5 con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP



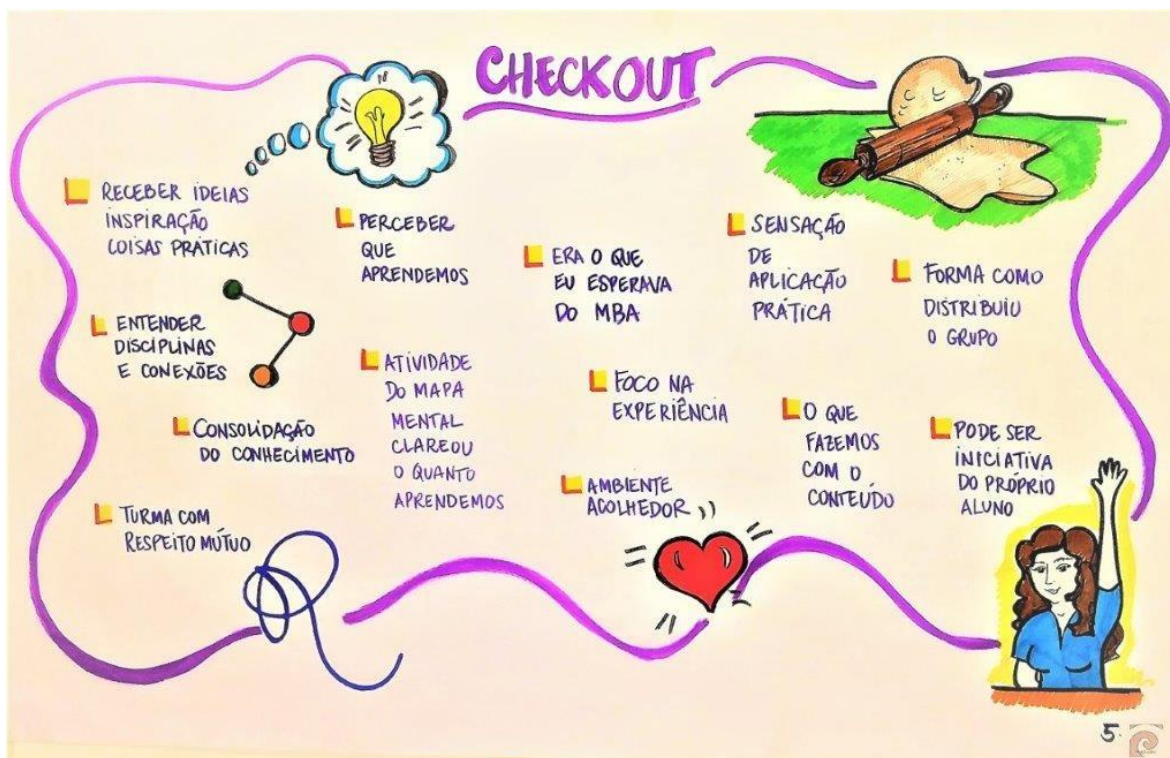
Fuente: Sandra Campos

Figura 17 - Gráfica de la cohorte 6 con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP



Fuente: Sandra Campos

Figura 18 - Gráfica de la cohorte 7 de la muestra con las declaraciones de los alumnos sobre la contribución que genera la aplicación del modelo MAEP



Fuente: Sandra Campos

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA DEL MAEP

MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL

Este capítulo presenta el Modelo de Alineamiento Estratégico Personal – MAEP – propuesto en este trabajo, explicando cada uno de sus elementos, que fueron identificados en las entrevistas en profundidad y constituyeron el cuestionario (Apéndices 1 y 2), utilizado en la investigación de campo, cuyo objetivo fue evaluar cómo entendían las personas determinados conceptos relacionados con el modelo y su contribución en la percepción de sí mismos y del planeamiento de carrera como profesionales de RRHH, con capacidad de pensar y actuar estratégicamente.

De acuerdo con el enfoque estructuralista que fundamenta este trabajo, el modelo

“es una teoría específica sobre el comportamiento de los elementos de una clase determinada. En los modelos cualitativos son típicas las relaciones clasificatorias (conectivas, disyuntivas, etc.), las relaciones de orden (redes, series, correspondencias) y las relaciones topológicas (proximidad, continuidad, límite). Los modelos, en el sentido en que el término /modelo/ es empleado por el estructuralismo, se construyen a partir de elementos observacionales, sean numéricos o no. Sirven para construir una teoría de las relaciones entre estos elementos: la estructura". (Thiry-Cherques, 2006)

Estas estructuras se presentan en la figura 11 del capítulo 4 sobre metodología ratifican una de las premisas del método estructuralista que

es necesario descifrar sus elementos constitutivos. Inicialmente los elementos deben ser definidos independientemente de su articulación en la estructura. De lo contrario, caeremos en un círculo vicioso: el significado de los elementos depende de la relación en la que se encuentra y la relación depende del significado de los elementos. Debemos ser capaces de pensar en el elemento de forma aislada, como concepto, lo que no significa que el elemento deba existir necesariamente de forma aislada.

Una vez enumerados los elementos, concluimos la etapa de descomposición criticando los resultados obtenidos. Los elementos deben cumplir las condiciones de ser: i) distintos, es decir, separables entre sí; ii) enumerables; iii) definibles y, iv) claramente constantes o claramente variables. (Thiry-Cherques, 2006, p.148)

El autor anterior, afirma que la construcción del modelo consiste en las siguientes operaciones:

1. definir el fenómeno estudiado como una relación entre dos o más términos reales o supuestos

Esto se hizo mediante la observación y las entrevistas en profundidad, con el fin de diseñar el instrumento de investigación;

2. Construir una tabla de posibles permutaciones entre estos elementos, que se presentó en la figura 11 mencionada anteriormente;

3. Proceder al análisis, adoptando este cuadro como referencia, y considerar los fenómenos empíricos sólo como una combinación posible entre otras, cuyo sistema completo debe ser construido de antemano, lo que se hizo en el capítulo anterior.

La siguiente figura muestra gráficamente el resultado de estas etapas de estudio, que dieron lugar a este modelo - MAEP - que se despliega en la secuencia.

Figura 19 - Modelo de alineamiento estratégico personal



Fuente: Elaboración Propia (2020)

El MAEP – Modelo de Alineamiento Estratégico Personal – parte de diferentes conceptos ya abordado por otros autores citados en este trabajo y muestra cómo estos elementos, cuando se integran, independientemente del orden en que fueron definidos, son decisivos para un alineamiento estratégico personal, no solamente en la dimensión tiempo (por ser de largo plazo), sino también en la dimensión espacio, por tener una perspectiva holística y sistémica que involucra aspectos individuales y del entorno donde se encuentra inserto.

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.

Uno de los objetivos de este trabajo es evaluar si al pasar por la experiencia de reflexionar sobre cuestiones relevadas por el MAEP, el alumno del MBA de RRHH desarrollaría una mejor percepción de sí mismos y de su carrera para actuar como profesionales de RRHH más estratégicos.

Conforme a lo presentado en el capítulo 3, la literatura sobre el tema señala una laguna entre el discurso y las prácticas de estos profesionales, cuyas dificultades pueden ser atribuidas más al posicionamiento personal que a la falta de conocimiento específico del tema estrategia y RRHH, pues además de la experiencia previa y del conocimiento de grado, el propio programa del MBA, que fue objeto de esta muestra, ofrece muchas disciplinas relacionadas con la comprensión del negocio y los procesos estratégicos.

La percepción de las dificultades de posicionamiento estratégico de la muestra bajo estudio se evidencia en las preguntas de la investigación de campo presentadas en el capítulo anterior, que se refieren a: la visión de futuro, al hábito de planificar la carrera, del tiempo involucrado en dicha planificación, en el impacto del modelo en la forma de ver la carrera.

El modelo de alineamiento estratégico personal presentado en la figura 19 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 11.

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 19), 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 dissociar 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 detallados a lo largo de este capítulo y que se evidencian en las respuestas obtenidas en la investigación de campo presentada en el capítulo anterior.

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.

Antes de profundizar cada elemento del MAEP es necesario aclarar que los primeros insight surgieron con la práctica de los procesos de coaching, o sea, en las observaciones, cuyo propósito era contribuir con la evolución personal y de carrera de los profesionales que pretendían una actuación estratégica y un liderazgo atractivo en sus respectivos papeles profesionales. En realidad, la elaboración del MAEP no se produjo en una única etapa, sino que fue fruto de muchas experiencias, en las que estos conceptos fueron utilizados, traducidos mediante preguntas, con el objetivo de provocar la reflexión y estimular un alineamiento que permita a la persona percibir la coherencia entre las elecciones profesionales y personales. El diseño actual del modelo (figura 19 de este capítulo) y el cuestionario que fue utilizado en la investigación de campo surgieron de las entrevistas llevadas a cabo en la fase preliminar de la investigación de campo, de acuerdo a lo que fue mencionado en el capítulo anterior.

Barret (2015) hace referencia a cinco conceptos que son esenciales para ayudar en la comprensión de la propuesta del MAEP, a saber:

- La madurez sugiere progresión, la habilidad continua de demostrar niveles cada vez más elevado de madurez;
- desarrollo sugiere el aprendizaje progresivo, de manera que cada nueva etapa se expanda y agregue valor para lo que fuera aprendido en la etapa anterior;
- evolución sugiere avances, la habilidad de acceder a ideas que lleven a nuevas formas de pensar, proporcionando soporte a la madurez y al desarrollo.
- Autorrealización sugiere expresar íntegramente quien realmente es en el nivel más profundo del ser; condicionamiento es un mecanismo automático de supervivencia y aprendizaje que comienza a actuar cuando nacemos, con el objetivo de evaluar las amenazas y desarrollar una respuesta que nos mantenga vivos (p.X Prefacio).

La evolución psicológica posee dos grandes principios: - uno es que el ser humano madura y evoluciona en etapas, y otro es que cada etapa tiene necesidades específicas. Según

Barrett, lo que nos motiva es la satisfacción de las necesidades de la etapa donde nos encontramos, denominadas principales; las necesidades no satisfechas de etapas pasadas son motivaciones secundarias.

Cuando las necesidades secundarias predominan sobre las principales genera una paralización en la evolución.

Desde la perspectiva de este trabajo es fundamental entender que el individuo se siente alineado (ya que el modelo trata del alineamiento) y cómodo consigo mismo y con aquellos que lo rodean en su entorno es capaz de satisfacer sus necesidades primarias, generando estabilidad interna y equilibrio externo.

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, como se detallará más adelante en este mismo capítulo.

Para Barrett, “madurez es una elección: maduramos cuando estamos dispuestos a abrazar los cambios que se producen a nuestro alrededor, aunque estos inspiren miedo, retrocedemos cuando nos resistimos a los cambios, cediendo a nuestro miedo” (p.17).

Esta madurez a la que se refiere el autor es la base del protagonismo, que permitirá la asumir responsabilidades por las propias elecciones.

Según Maslow, el principio holístico único que una la multiplicidad de motivaciones humanas es la tendencia de una nueva y mayor necesidad de emerger en la medida que la necesidad menor se realiza, siendo suficientemente satisfecha.

Todo ser humano posee historias de cómo funciona el mundo, estas tienen dos funciones importantes: - ayudar al individuo a situarse en el mundo y aclarar el propósito de vida, y ayudan a tomar decisiones para que la persona pueda desarrollarse mejor mediante sus experiencias. Nuestra historia es lo que nos conecta con el sentido de la vida. Esta historia es afectada directamente por el nivel de programación parental, por el condicionamiento cultural a la que estamos expuestos, por el nivel de educación que alcanza la persona y por la voluntad personal para explorar todo su potencial humano.

Tales influencias pueden tanto fortalecer como debilitar la confianza en sí mismo del individuo.

Para Barrett solamente cuando la persona logra la individualización abandona las creencias internalizadas por la programación parental y por el condicionamiento cultural y

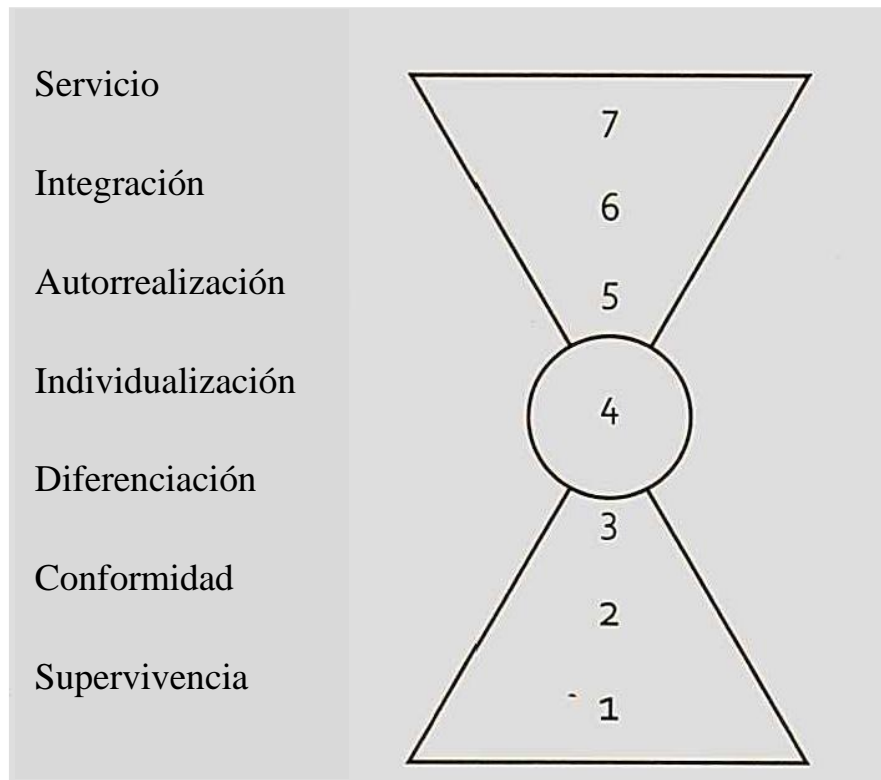
comienza a descubrir su pleno potencial, denominado autorrealización, y con esto, abraza sus propios valores y se conecta con su verdadero propósito y saber quién es realmente, que es el propio sentido de identidad al cual se refiere al MAEP.

El ser humano posee un estándar de desarrollo psicológico que puede verse afectado por las circunstancias políticas, económicas, culturales y religiosas, como, por ejemplo, la pobreza, que lleva al sujeto a quedar atrapado por las necesidades de supervivencia y creando obstáculos para explorar otras posibilidades de crecimiento.

Para Maslow la necesidad de crecimiento es algo que permite que la persona logre una sensación interna de alineamiento con aquello que verdaderamente es, y este la denomina necesidad existencial. El placer del alineamiento proviene del hecho de que el individuo es capaz de satisfacer las necesidades de una vida orientada por valores y propósitos. El análisis del discurso 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”.

Barrett propone siete niveles de desarrollo psicológico que se presentan en la figura a continuación:

Figura 20 - Las siete etapas del desarrollo psicológico



Fuente: Barrett, R. (2015). Coaching Evolutivo p. 31

Para el autor, no solo las necesidades, sino los valores y los comportamientos cambian cuando el individuo pasa de un nivel al otro, lo que será explicado en la tabla a continuación.

Tabla 9 – Las siete etapas del desarrollo psicológico

Etapas del desarrollo Psicológico	Franja Etaria de Cada Etapa del desarrollo	Visión General de la Tarea	Necesidades a Satisfacer	Lo que necesitamos de las Culturas en las que Estamos insertos
Servicios	Final de los 50 e inicio de los 70 años	Cumplir su destino cuidando del bienestar de la humanidad o planeta.	Satisfacer su necesidad de llevar una vida de significado sirviendo.	Oportunidades para servir a los otros o cuidar del bienestar de los sistemas de soporte de vida de la Terra.
Diferenciación	De 8 a 30 años	Distinguirse en la multitud al mejorar sus habilidades y talentos.	Satisfacer su necesidad de reconocimiento y notoriedad por sus habilidades y talentos.	Oportunidades de aprender y crecer profesionalmente con el feedback y coaching de personas a quienes respeta.
Conformidad	2 a 8 años	Mantenerse seguro y protegido por permanecer leal a su familia, a sus parientes y a su cultura.	Satisfacer su necesidad de amor, respeto y pertenencia en casa y en el trabajo.	Oportunidades para vivir/trabajar en un ambiente agradable donde las personas se respetan y se preocupan unas con otras.

Sobreviviendo	Nacimiento hasta 2 años	Permanecer vivo y saludable, en las mejores condiciones posibles.	Satisfacer sus necesidades fisiológicas y nutricionales.	Oportunidades de ganar ingresos o recibir beneficios que son suficientes para cuidar de sus necesidades.
Integración	Final de los 40 al inicio de los 60 años	Alinearse con otras personas que comparten los mismos valores y propósito para crear un mundo mejor.	Satisfacer su necesidad de hacer la diferencia, realizando su propósito.	Oportunidad para apalancar sus acciones, alineándose con otros que comparten los mismos valores y el mismo propósito.
Autorrealización	Final de los 30 al inicio de los 50 años	Ser más plenamente consciente de quien es, llevando una vida orientada por valores y propósito.	Satisfacer su necesidad de encontrar sentido a través de actividades o trabajos que le generan pasión.	Oportunidad de aprender y crecer personalmente alineando su trabajo con sus valores y propósito.
Individualización	Final de los 20 al inicio de los 40 años	Dejar de lado los aspectos de su condicionamiento parental y cultural que no le sirven más.	Satisfacer su necesidad de libertad y autonomía siendo responsable por su vida.	Oportunidades de aventura y desafíos que le permiten explorar e mejorar sus dones y talentos.

Fuente: Barrett (2015) p. 31 a 33

Cuando se indagó en la investigación (ver capítulo 4) acerca de los valores, sueños y objetivos de la carrera y de la vida, las respuestas proporcionadas demostraron lo presentado en la tabla 6, como por ejemplo, mi propósito es proporcionar momentos buenos a mi familia;

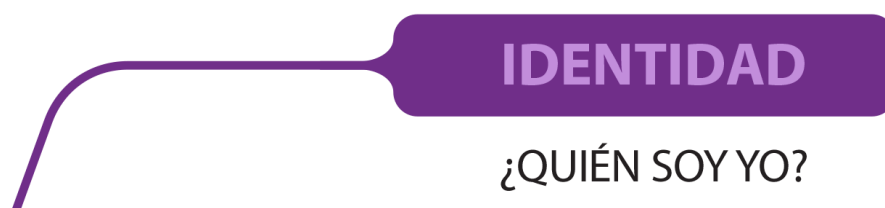
profesionalmente, encontrar mi lugar luego de lograr antigüedad; concretar mis planes personales y profesionales con ética, respeto al prójimo y dejar una buena marca personal; hacer que las personas crean que pueden hacer mas y lograr que transformen su vida.

Para Magaldi y Salibe (2019), una estrategia que favorece el alineamiento de todos los esfuerzos hacia esta visión única es la adopción de programas corporativos para valorar las iniciativas de los adoptantes tempranos de la nueva cultura (p.121), haciendo una analogía de lo organizacional con lo individual es posible que la adopción del modelo adoptado en la muestra de investigación de este estudio, pueda ayudar en el cambio de percepción de los profesionales con respecto a su carrera adoptando una perspectiva más estratégica.

Descripción de los ocho elementos del modelo MAEP

1 IDENTIDAD

Figura 21 - Elemento 1 del MAEP



Fuente: Elaboración Propia (2016)

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).

Erikson (1976) es consagrado en la literatura de la psicología como el primer autor que analizó en profundidad el fenómeno de la identidad, tanto a nivel conceptual como de formación y desarrollo. 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”, 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” (p.20).

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 el, todos los actos de preservación, protección, defensa, etc.” (Morín, 2004, p.120).

“El sujeto no es solo un actor, sino autor, capaz de cognición/elección/decisión. La sociedad no se entrega solamente a determinismos materiales, esta es un mecanismo de confrontación/cooperación entre individuos sujetos, entre el “nosotros” y el “yo” (Morín, 2004, p.127).

“Es necesario concebir al sujeto como aquel que proporciona unidad e invariabilidad a una pluralidad de personajes, de caracteres, de potencialidades” (Morín, 2004, p.128).

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. Para Morín, cinco principios (egocentrismo, autorreferencia, exclusión, inclusión e incertidumbre) rigen la construcción del sujeto. El primer movimiento del sujeto sería el egocentrismo, o sea, colocarse en el centro del mundo. El yo es el acto de ocupación de un espacio que se convierte en el centro del mundo. La identidad del sujeto comprende un principio de distinción, de diferenciación y de reunificación (Morín, 2004, p.120).

Existe un segundo principio de identidad, el de la permanencia de la autorreferencia, esto es,

“No obstante las transformaciones y mediante estas, el yo puede seguir siendo el mismo, a pesar de sus modificaciones (cambios de carácter, de humor, transformaciones físicas debido a la edad), ya que el individuo se modifica somáticamente desde el nacimiento hasta la muerte, pero el sujeto continúa siendo el mismo” (Morin, 2004, p.121)

Morín menciona que un tercero y un cuarto principio que no pueden ser tratados de manera separada, pues a pesar de antagónicos, son complementarios: la exclusión y la inclusión. El principio de exclusión se refiere al hecho de que el yo es único y nadie puede decirlo en mi lugar. Ya la inclusión se refiere al nosotros, esto es, “puedo incluir a mi yo en un nosotros, puedo introducir en mi subjetividad y mis finalidades a mis parientes, mi familia, mi patria...” (Morín, 2004, p.122).

Morín (2004), cuando se refiere a la incertidumbre como quinto principio de la construcción del sujeto, aclara que esta se refiere a la duda de “¿hasta qué punto hago un discurso personal y autónomo? ¿No hago más que repetir ideas impresas en mí?” (p.127)

Este principio remite a Guerreiro Ramos (1989), cuando distingue entre el comportarse y el actuar: - comportamiento es la forma de conducta que se basa en la racionalidad funcional o en la estimación utilitaria de las consecuencias – convivencia – desprovisto de contenido ético, y la acción es propia de una agente que delibera, que es consciente de sus finalidades intrínsecas y de una ética de conducta.

Para el autor, la sociedad moderna se define como un precario contrato entre individuos que maximizan la utilidad en la búsqueda de la felicidad personal, entendida como una búsqueda de satisfacción de una interminable sucesión de deseos. El mundo social competitivo se vuelve ajeno al hombre, que intenta superar su alineación, ya sea anulándose mediante un conformismo pasivo con los roles o replegándose en sí mismo.

Según Guerreiros Ramos (1989), los seres humanos no actúan, solo se comportan. El mundo se desdobra de acuerdo con un esquema establecido, en el que el cálculo puro de las consecuencias sustituye el sentido común del mismo.

El síndrome conductista constituye el credo no anunciado de las organizaciones que funcionan en una sociedad centrada en el mercado. Los individuos interiorizan sus estándares cognitivos, sin percibir que estos pasan de ser naturales, o sea, el síndrome conductista es una disposición socialmente condicionada – las personas confunden las reglas y normas de operaciones propias de sistemas sociales episódicos con reglas y normas de su conducta como un todo – ofuscando su sentido personal.

El individuo obtuvo, ilusoriamente, una mejora material en su vida y pagó por ella con la pérdida del sentido personal de auto orientación (Ramos, 1989). Por eso es tan relevante

desarrollar modelos que contribuyan con el alineamiento personal, rescatando la conexión del individuo con él mismo y con su propósito, proporcionando sentido a sus acciones.

Existen dos ideas que se encuentran directamente relacionadas con la noción de sujeto, para Morin: la afectividad y la libertad. La afectividad es lo que permite los vínculos y puede expresarse de diversas formas en nuestras actitudes con las personas.

En cuanto a

“la libertad supone, al mismo tiempo, la capacidad cerebral o intelectual de concebir y hacer elecciones y la posibilidad de poner en práctica estas elecciones en el exterior, o sea, el sujeto puede, eventualmente, disponer de libertad y ejercerla” (Morín, 2004, p.126).

La construcción de la identidad y el desarrollo del autoconcepto integran las experiencias personales y se prolongan mas 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.

Mancia (1966,1986) intentó identificar qué criterios psicosociales asociados a la adquisición de la identidad. El autor señala la existencia de cuatro estatutos de identidad (construida, moratoria, substituta y difusión), que representan diferentes estilos para enfrentar esta tarea psicosocial y que son definidos por la presencia o ausencia de exploración y de inversiones en áreas específicas: profesional, ideológica (religiosa y política), interpersonal/sexual (actitudes frente a los roles sexuales y la participación en relaciones sexuales).

Por exploración se entiende el cuestionamiento sistemático en la toma de decisiones y el logro de los objetivos, donde se desarrollan actividades previas de búsqueda de información fundamental para este proceso. Luego de la exploración, el individuo integra la identidad presentando un sentido de dirección hacia el futuro, o sea, proyectándose en un conjunto de roles sociales que pretende desempeñar.

La inversión implica, por un lado, opciones y elecciones relativas al futuro y, por el otro, su traducción en comportamientos que dirigen potencialmente su concreción, originando un sentido de continuidad entre el pasado, el presente y el futuro.

Considerando el objetivo de este estudio, la atención se centró en la identidad construida que surge cuando el individuo pasa por un periodo de exploración y realiza inversiones que le permiten presentar una identidad consolidada.

La identidad construida es la que revela el mayor grado de madurez, dado que los compromisos fueron establecidos por el mismo. Implica que el individuo sea capaz de establecer relaciones interpersonales maduras, por ejemplo, con los padres, y de pensar en su vida, considerando diversos roles (Côté&Swartz, 2002).

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 & Lyxel,1996; Shavelson, Hubner & 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.

Um aspecto fundamental en 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 si mismo utiliza estándares subjetivos y, cuando es percibido por el otro, este lo evalúa por las acciones.

El desarrollo del autoconcepto, según Rosenberg y Simmons (1975), se efectúa de acuerdo con procesos específicos. Depende de las evaluaciones reflejadas, cuando el individuo se ve a sí mismo como cree que lo ven los demás: la comparación social, en la medida en que el individuo se compara con otros considerados significativos; las autoatribuciones, dado que la descripción que hace el individuo de si mismo fruto de la interpretación de las causas de acontecimientos personales que resultan o no de sus acciones.

Este enfoque destaca la importancia de las relaciones sociales para la formación del autoconcepto dado que las autoatribuciones 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 (Harter, 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 Carvalho, Seidl-de-Moura, Martins y Vieira (2014), 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 & Ribas, 2009). 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.

Algunas de las principales contribuciones teóricas sobre el desarrollo de la autonomía y de la relación son discutidas en Carvalho et al. (2014). En el texto se presentan los modelos de tres autoras: Kagitçibasi, Keller y Greenfield. La primera Kagitçibasi (2007), presenta un modelo bidimensional con los ejes agencia y distancia interpersonal. La agencia involucra cuán autónomo es el individuo en sus decisiones y acciones, variando en un continuum, de un polo de autonomía (actuar por cuenta propia) a un polo de heteronimia (actuar en concordancia con la opinión de los otros). El continuum de la distancia interpersonal, a su vez, remite a la proximidad en las relaciones con otros, variando de un polo de alto grado de proximidad a otra de alto grado de separación.

La autonomía es comprendida como una necesidad psicológica, pero sin desvalorización de las relaciones.

Para Kagitçibasi (2012) “es la combinación del polo de autonomía (en el eje de agencia) y de proximidad (en el de distancia interpersonal) que representa un modelo saludable por equilibrar las dos tareas universales de desarrollo” (p.296).

Para Edgar Morin, la noción de sujeto se encuentra relacionada con un conjunto de ideas, entre las cuales, la autonomía y la auto organización son inseparables y están implícitas en el concepto de individuo que, para este,

Es producto de un ciclo de reproducción, pero dicho producto es, en sí mismo, reproductor en su ciclo, ...como así también, cuando se considera el fenómeno social son las interacciones entre los individuos que producen la sociedad, con su cultura y sus normas, y esto retrocede sobre los individuos y los produce como individuos sociales dotados de una cultura (Morin, 2004, p.118)

Pertenecer a un grupo u organización parece estar más allá de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de orden material, pero entre otras, se encuentra la búsqueda de la autonomía y la realización personal. En contrapartida, la organización se beneficia de esta dinámica mediante los resultados de tal realización.

Para Erikson (1976), la construcción de la identidad se produce a través del equilibrio dinámico entre ocho antítesis de desarrollo o elementos sintónicos y distónicos, de los cuales emergen cualidades psicosociales: esperanza, determinación, propósito, competencia, fidelidad, amor, cuidado y sabiduría.

Los ocho pares de antítesis son:

- a. confianza/desconfianza,
- b. autonomía/duda y vergüenza
- c. iniciativa/culpa,
- d. productividad/inferioridad,
- e. identidad/confusión de identidad,
- f. intimidad/aislamiento,
- g. generación/estancamiento
- h. integridad/desesperación, que favorecen la transición hacia las etapas psicosociales.

Este modelo sugiere que las necesidades o las tareas de desarrollo de las diversas edades son diferentes. La forma como experimentan la autonomía es distinta y, por consiguiente, su concepción sobre el término puede variar.

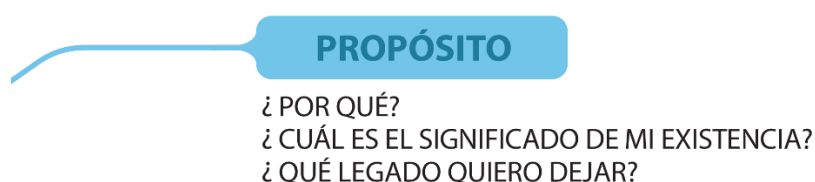
La cuarta revolución, anteriormente mencionada en detalle en el tercer capítulo, presenta impactos más allá de las relaciones con el trabajo, la economía y la gestión en su sentido más amplio. Esta cambia no solamente en la forma de hacer las cosas, sino en lo que somos.

El impacto es múltiple y afecta la identidad y sus diferentes facetas, tales como, el sentido de privacidad, la noción de propiedad, los estándares de consumo, la forma de interactuar socialmente y establecer relaciones íntimas, como dirigir la carrera y desarrollar competencias. Estos cambios generan sentimientos de ansiedad, miedo y excitación, dado el

alto grado de incertidumbre. Como se ha comentado en el capítulo 3, la pandemia de Coronavirus exacerbó estos sentimientos debido a los rápidos cambios que tuvieron que realizar las personas a causa del aislamiento social, generando nuevas formas de consumo, trabajo, estudio e, inclusive, de relacionarse en términos de dinámica familiar y círculo social, cuyos impactos son observados en el aumento de enfermedades mentales, consumo de ansiolíticos, de acuerdo con los datos de la Fundación Oswaldo Cruz – Ministerio de Salud (Brasil).¹³

2 PROPÓSITO

Figura 22 - Elemento 2 del MAEP



Fuente: Elaboración Propia (2016)

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. Este proporciona varios ejemplos que llevan a la comprensión del propósito.

Figura 23 - El círculo dorado



Fuente: Sinek (2018) p.68

¹³<https://portal.fiocruz.br/noticia/artigo-analisa-os-impactos-da-covid-19-na-saude-mental139>

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). Según el autor, pocas compañías y personas saben el por qué hacen lo que hacen refiriéndose no a ganar dinero, que es la consecuencia, sino al propósito, la causa, la creencia del por qué la persona o compañía existe. 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.

García y Miralles (2018) identifican en su trabajo el secreto de la vida larga de los japoneses, la expresión nipona – IKIGAI – que significa la razón de ser y se encuentra directamente relacionada con el diagrama que se comparte a continuación:

Figura 24 - Diagrama del IKIGAI



Fuente: García y Mirales, 2018, p.19.

Según los autores, el propósito aparece cuando se conecta con 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”.

En las empresas, la definición de propósito proporciona la base para pensar a largo plazo, pues este se refiere a las raíces, a lo que es permanente en la cultura, no aquello que es circunstancial, como afirma Giannetti da Foinseca (Troiano, p. 19).

La investigación de campo permitió 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, como se detalló en el capítulo anterior.

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 por qué 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 personal.

“El propósito es una idea, un sentimiento, una esencia que se encuentra en el alma de la organización, en el sueño de sus fundadores y directivos. El propósito es una mirada hacia adentro y no se define a partir del otro” (Troiano&Troiano, 2019, p.33)

Para los autores, el propósito proporciona una unidad entre la visión de los antiguos colaboradores y los recién llegados.

Si se traduce cada una de estas palabras al ámbito individual, es totalmente aplicable debido a que la organización son las personas y de estas emana el propósito.

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.

Rampersad (2010) afirma que “todos poseen una marca personal, pero la mayoría de las personas no tiene consciencia de esto y no la administran de manera estratégica y efectiva” (p.151). La forma en cómo define la marca personal, comentada en el capítulo 1, tiene relación con lo que en este modelo se denomina propósito y en la investigación de campo, de acuerdo a lo detallado en el capítulo V, se percibe esta falta de consciencia de las personas en relación a su propósito personal.

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. Según Rampersad, sin esta marca personal, usted se parece a cualquier otra, es la marca que comunica, que afecta la forma que la gente lo ve y la imagen que crean de usted.

Para Kofman (2018)

El propósito entendido como significado e impactos positivos se relaciona con el desarrollo de una identidad personal y con actuar según los objetivos y principios...este se encuentra asociado a la capacidad de adaptación, perseverancia, gratitud y expresión emocional (p.33).

Según el autor,

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)

Según el psicólogo Roy Baumeister (2013), “nos parecemos con otras criaturas en la lucha por la felicidad, pero la búsqueda de un propósito es el factor clave que nos hace humanos y, de esta manera, únicos” (p.54). Aunque a menudo se asocia, vivir una vida con un propósito es diferente y puede hasta ser opuesto a ser feliz. Si la felicidad se entiende como el placer y sentimientos positivos generados por la satisfacción de las necesidades y la obtención de lo que se desea.

Para el psicólogo

felicidad sin propósito caracteriza una vida superficial, egocéntrica, hasta egoísta, en la que las cosas van bien, las necesidades y deseos son fácilmente satisfechos y las dificultades muy grandes son evitadas...mientras que la felicidad tiene que ver con sentirse bien, el propósito se relaciona con hacer el bien, ayudar a otros, contribuir con la sociedad (p. 54).

Frankel (1994) hizo reflexionar que la mayor tarea de cualquier persona es encontrar un propósito en la vida. Lo que realmente quiere y hace feliz a largo plazo no es el placer, sino el propósito.

Una investigación llevada a cabo por Kashdan (2010) demuestra que tener un propósito y sentido de vida aumenta de manera general el bienestar y la satisfacción con la vida, mejora la salud mental y física, fortalece la resiliencia y la autoestima y disminuye las posibilidades de depresión.

Hacia fines de la década de 1990, algunos estudiosos liderados por Seligman & Csikszentmihalyi, comienzan a cambiar el enfoque de los estudios de psicología, pasando de arreglar los aspectos nocivos y patológicos de la vida a una construcción de cualidades positivas o virtudes. Desde su surgimiento, la Psicología Positiva no ha sido difundida solamente en los medios académicos, sino en los no académicos, que pueden verse beneficiados con sus prácticas.

Un hito de este movimiento fue la obra *Felicidad Auténtica* (Seligman, 2002). Con la obra *Florecer* (2011), Seligman asume que la felicidad es un concepto complejo de ser operado en términos de construcción psicológica y pasa a usar la expresión bienestar, en contrapartida, posee una participación mayor en los círculos científicos y termina retomando el camino más adecuado para la propuesta de este referencial. Una nueva definición de psicología positiva sería, entonces, una ciencia que investiga el bienestar.

El autor deja de entender a la felicidad solo como el objetivo final de la vida y define cinco objetivos: emociones positivas (manifestación de felicidad), relaciones, propósito, compromiso y realización. Los seres humanos son muy complicados y no dependen de un único factor para buscar a lo largo de su vida.

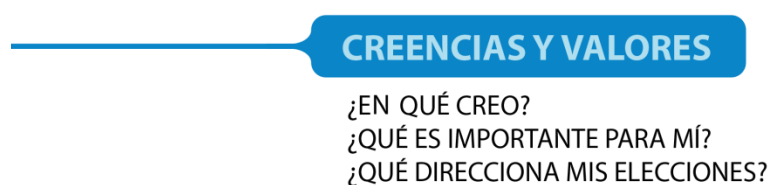
Para el objetivo de este trabajo, el enfoque se centrará en el propósito. Propósito no es un estado subjetivo, este satisface tres criterios para ser considerado un elemento del bienestar: - contribuye con la formación del estado de bienestar; - las personas lo buscan por si solas; - y el sentido es definido y medido independientemente de la emoción positiva que provoca y del compromiso, y también de los otros dos elementos, realización y relaciones positivas. El propósito va de la mano con el autoconocimiento del individuo. En el capítulo 5, en el análisis de las respuestas sobre el propósito, se evidenciaron estos aspectos.

Según Seligman, existe una alta correlación (0.63) entre las personas que encuentran significado en el trabajo y en el alto rendimiento, y parece que no es el tipo de trabajo que puede

o no aportar sentido, sino la forma en que nos relacionamos con él. Las personas pueden encontrar un significado como resultado del entorno y del equipo de trabajo, o en función de la actividad que ejerce, que puede tener relación con aquello que denominamos vocación. Un análisis amplio de datos de más de 11.000 empleados en diferentes sectores: el factor de predicción más fuerte fue la creencia de que el trabajo tuvo impacto positivo sobre otros.

3 CREENCIAS Y VALORES

Figura 25 - Elemento 3 del MAEP



Fuente: Elaboración Propia (2016)

La palabra valor es una de las que posee un significado más rico, complejo y difícil de definir. Los valores se refieren a las cualidades evaluadas por los hombres, apreciadas en función al interés que presentan las cosas para los mismos. El valor es la capacidad que posee un objeto (cosa, idea u otra persona) de satisfacer un deseo, una necesidad o una aspiración humana.

En el caso de este trabajo, el valor es utilizado en el sentido más social del término, que significa modelos generales de conducta, por prescripción colectiva, por normas de comportamiento generalmente aceptadas por la sociedad.

El valor es un compromiso con sus más profundas creencias, aquello que se hace sin depender de la aprobación, solo de su propia consciencia.

La mayoría de los autores está de acuerdo que los valores orientan y guían la vida de las personas, aunque no puedan ser observados directamente. Como describen dos miembros de la muestra de la investigación de campo: “valor es aquello que tenemos como base en nuestro ser, que guía nuestras actitudes y nuestro comportamiento”, y “valores son presupuestos más profundos que orientan al seguir determinado camino”.

Durante los años 70, Rokeach, un estudioso del tema concluyó, en sus investigaciones, que “el conocimiento de los valores de una persona nos debería permitir predecir como esta se comportará en situaciones experimentales y en situaciones de la vida real” (Tamayo, 2005, p.8).

Schwartz fue el primero en proponer una estructura de valores basada en la motivación humana (Tamayo, 2007). Su elaboración contempló idas y vueltas entre la teoría y la realidad observada (Tamayo, 2007). El modelo fue propuesto inicialmente con ocho tipos de valores (Schwartz; Bilsky, 1987). Luego del análisis estadístico y de las reflexiones, se adoptaron once, hasta que, finalmente, fue validado con diez tipos motivacionales (Schwartz, 1992, 2006), a saber:

- a. Poder: status social sobre las personas y recursos.
- b. Realización: éxito personal mediante la demostración de competencia según criterios sociales.
- c. Hedonismo: placer y gratificación sensual para sí mismo.
- d. Estimulación: entusiasmo, novedad y desafío en la vida.
- e. Autodeterminación: pensamiento independiente y elección de la acción, creatividad, exploración.
- f. Universalismo: comprensión, aprecio, tolerancia y atención con el bienestar de todas las personas y de la naturaleza.
- g. Benevolencia: preservación o intensificación del bienestar de las personas con las cuales se está en contacto personal frecuente.
- h. Tradición: respeto, compromiso y captación de costumbres e ideas ofrecidas por la cultura tradicional o religión.
- i. Conformidad: restricción de acciones, tendencias e impulsos que puedan incomodar o herir a otros, contrariar expectativas o normas sociales.
- j. Seguridad: Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.

Como los valores son diferentes de una persona a otra, Schwartz desarrolló, a partir de investigaciones, una teoría de valores en la que se identificaron las principales características de los mismos: “valores son un constructo motivacional; trascienden situaciones específicas; guían en la

selección y evaluación de acciones, políticas, personas y eventos; son ordenados por importancia relativa a los demás” (apud Tamayo, 2005, p.22).

Para este, los valores se encuentran relacionados con los aspectos motivacionales, de los cuales Schwartz resalta tres de carácter universal, pues se relacionan con la existencia humana, independientemente de quien sea el individuo o su cultura, tales como:

Las necesidades de los individuos como organismos biológicos, los requisitos de acción social coordinada y la necesidad de supervivencia y bienestar de los grupos. Los individuos no pueden lidiar con estos requisitos de la existencia humana de manera exitosa si están solos (apud Tamayo, 2005, p.24).

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.

Senge (2000, p.221) afirma

Modelos mentales son imágenes, presupuestos, historias que traemos en nuestras mentes acerca de nosotros mismo, de otras personas, de instituciones y todos los aspectos del mundo...estos determinan lo que vemos. Los seres humanos no pueden navegar por los complejos entornos de nuestro mundo sin estos mapas mentales cognitivos.

Los modelos mentales 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.

A pesar de que el concepto existe desde la antigüedad, la expresión fue acuñada en 1940 por el psicólogo Kenneth Craik y, a partir de ahí, es utilizada con frecuencia por los científicos cognitivos y, actualmente, es aplicada en el campo de la gestión.

Carol Deweck (2017) afirma

Podemos tener o no consciencia de nuestras creencias, pero estas tienen una fuerte influencia sobre aquello que deseamos y sobre las posibilidades de lograrlo. Esta tradición demuestra cómo el cambio en las creencias

individuales, aunque sean las más simples, es capaz de producir efectos profundos (p.9).

Según la autora, la autopercepción de quien cree ser es se basa, en gran medida, en su mindset, como esta llama a los modelos mentales, formados por estas creencias enraizadas que se construyen a lo largo de la vida. La autora identificó el mindset fijo, cuya base se encuentra en la creencia de que las cualidades son inmutables y la persona se moviliza por la necesidad de probar constantemente su valor.

El mindset de crecimiento se basa en la creencia de que cada uno es capaz de desarrollar determinadas características a partir de su esfuerzo, es decir, para Dewek (2017), “no obstante las personas puedan diferir entre sí en muchos aspectos – en sus talentos y aptitudes iniciales, intereses o temperamentos – cada uno es capaz de cambiar y desarrollarse mediante el esfuerzo y la experiencia” (p. 15).

Las innovaciones tecnológicas relativas a la cuarta revolución, ya comentadas en el capítulo 3, aumentan los actuales límites de la expectativa de vida, de la salud, la capacidad cognitiva y tantas pautas de comportamiento, que se redefinen lo que es el ser humano, como así también los estándares éticos, morales y, consecuentemente, los valores personales.

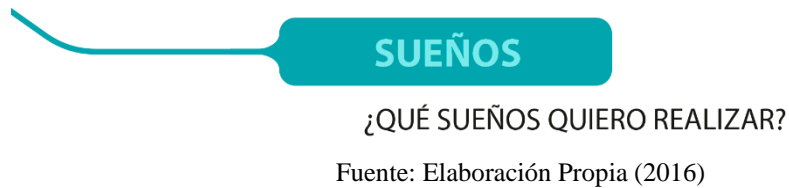
Al ser seres humanos y animales sociales, se debe pensar de manera individual y colectiva sobre cómo responder a temas como la extensión de la vida, bebés proyectados, extracción de memoria, uso de datos y muchas otras cuestiones relacionadas con los descubrimientos en curso. (Schwab, 2016, p. 100)

Schwab (2016) afirma que “cuanto más digital y tecnológico sea el mundo, mayor es la necesidad de sentir el contacto humano, nutrido por las relaciones íntimas y conexiones sociales” (p.103).

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.

4 SUEÑOS

Figura 26 - Elemento 4 del MAEP



Para la ciencia, el sueño es una experiencia de la imaginación del inconsciente durante nuestro periodo de sueño. La interpretación de los sueños, de 1900, es considerada la primera obra propiamente psicoanalítica de Freud. En este trabajo, particularmente en el capítulo VII, se encuentra la teoría general del aparato psíquico, formulada a partir de los estudios de este profesional acerca de los sueños, que son, según este, “la vía regia de acceso al conocimiento del inconsciente en la vida mental”.

Para Freud, el sueño constituye “una realización (disfrazada) de un deseo (reprimido)”. Posee un contenido manifiesto que es la experiencia consciente durante el sueño y, además, un contenido latente, considerado inconsciente. Este está compuesto por tres elementos: las impresiones sensoriales nocturnas (por ejemplo, la sensación de sed durante el sueño), los retos diurnos (registros de los acontecimientos de la víspera) y las pulsiones del id (una de las tres instancias del aparato psíquico, id, ego y superego).

Sin embargo, el sueño actúa como El guardián del sueño (descanso). En función de una solución de compromiso entre el id y el ego – que es la instancia que ejerce la represión -, se permite una gratificación parcial de las pulsiones, disminuyendo la fuerza de estas y, consecuentemente, permitiendo que el individuo continúe durmiendo. Esta gratificación se produce mediante una fantasía visual (el contenido manifiesto del sueño), que es el resultado de un proceso regresivo: el flujo de energía psíquica y, en vez de seguir en dirección a las vías motoras, retorna a las sensoriales.

Jung, basándose en la observación de sus pacientes y en sus propias experiencias, amplió más el papel de los sueños, que no serían solamente reveladores de deseos ocultos, sino una herramienta de la psique que busca el equilibrio mediante la compensación. Para él, los sueños como fuerzas naturales que ayuden al ser humano en el proceso de individualización.

La teoría freudiana sobre los sueños ha sido ampliamente contestada, dentro y fuera del psicoanálisis. Se pone en duda, además, la afirmación de Freud de que los deseos serían los instigadores de todos los sueños. Para diversos autores, los sueños reflejan no solo los deseos y las defensas contra estos, sino la actividad mental como un todo y tendrían innumerables funciones además de descarga (de la energía psíquica), como la solución de problemas (intelectuales o emocionales), creatividad, autoconocimiento, integración de la mente, adaptación y aprendizaje, neutralización del estrés, entre otras. McCarley & Hobson, a su vez, argumentan que, no obstante, puedan estar presentes en el sueño temas relacionados con los deseos, esto no significa que representen un factor casual en el proceso de formación del sueño.

De acuerdo con Mancia, diversos autores consideran que los sueños son de gran importancia para la elaboración de traumas y conflictos psíquicos y tienen un papel terapéutico, semejante al de la psicoterapia. Mientras se duerme, las experiencias recientes se emparejan en primer lugar con eventos más remotos, con los cuales posean alguna similitud para, a continuación, ser integradas a los registros permanentes de la memoria. De esta manera, el recuerdo de un trauma (de la infancia o reciente) se asocia a otros, lo que lo hace menos poderoso o perturbador.

En este trabajo no son estos los aspectos que interesan, ni siquiera los aspectos de la neurofisiología del sueño. En diversas tradiciones culturales y religiosas, el sueño aparece disfrazado de poderes premonitorios o, incluso, de una expansión de la consciencia.

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. Ciertos sueños ya nacen con una propuesta de actividad: abrir una empresa de RRHH; ser director de RRHH en una gran empresa. Muchas veces el sueño es abstracto, no define una actividad: ser reconocido por otros; ser independiente, dueño de su propia nariz; contribuir con la mejora de la vida de la población de su país.

Para concretarse, el sueño debe transformarse en una visión, un proyecto de acción, una idea de emprendimiento, tal como se aborda en el próximo elemento del modelo.

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.

5 VISIÓN DE FUTURO

Figura 27 - Elemento 5 Visión de Futuro



Fuente: Elaboración Propia (2016)

La visión se origina por causas circunstanciales, influidas por múltiples factores. Está 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).

El propósito de la visión de una organización es describir como se realiza, es, por lo tanto, un resultado, describe un fin (Marcondes, P.45).

Cuando se traslada al individuo, se observa que la visión genera una tensión interna, pues esta traduce un futuro, no obstante, no existen garantías de que este pueda ser realizado. Por ello, una visión inspiradora genera brillo en los ojos. Las visiones deben tocar lo emocional de quien la lee. 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 pre define 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.

La visión dirige la energía y la motivación hacia logros que van más allá de la satisfacción de las necesidades básicas.

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.

En su obra, Hunt, describe las características de los Dream Makers, tales como: sentido de responsabilidad individual y colectivo; optimismo practico; profunda fe en las personas; colocan el corazón en todo lo que hacen; confían en el conocimiento y juicio de los otros; comprensión con las fallas humanas y enfoque en los talentos; estimulan la cooperación y la

colaboración; creatividad; sentido de libertad para elegir el propio camino y cuestionar las reglas; aprenden con los errores y fracasos; colocan los propósitos por encima de las adversidades. No son héroes, sino personas conectadas con su propósito.

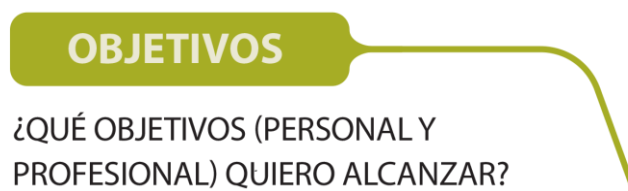
Viktor Frankl (1923-2005), psiquiatra austriaco, autor de *En busca del sentido* (1991), cuenta en su obra que sobrevivió como prisionero en Auschwitz creando una visión poderosa, que debería sobrevivir para contarle al mundo los horrores del holocausto y ayudar a las personas a encontrarle un sentido a dicha experiencia y también a sobrevivir.

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 aun más fuerte cuanto más joven es la persona en la medida en que las generaciones más nuevas son más inmediatistas.

Magaldi y Salibi (2019) afirman que, para no renunciar a la visión de futuro, el ser humano deberá someterse a una transformación de comportamiento más adaptada a las nuevas demandas organizativas y sociales.

6 OBJETIVOS

Figura 28 - Elemento 6 del MAEP



Fuente: Elaboración Propia (2016)

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 cuanti 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.

La evaluación estratégica realizada a partir de la matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats, o sea, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) es una de las herramientas más utilizadas en la gestión estratégica competitiva, creada en la década de 1960 por la escuela prescriptiva de diseño. Se trata de relacionar las oportunidades y las amenazas presentes en el contexto externo con las fortalezas y debilidades identificadas en el

ambiente interno de la organización, que también puede ser aplicada a la perspectiva individual. El objetivo de este análisis es que el individuo se posicione para sacar ventajas de determinadas oportunidades y evite o minimice determinados riesgos del entorno donde ejerce su papel profesional. La contraposición de la información sobre el contexto con el conocimiento de las capacidades individuales, o sea, competencias personales, permite formular y elegir estrategias realistas para poder alcanzar los objetivos.

Construir una carrera de éxito en un entorno de constantes y radicales cambios, a una velocidad creciente, ha sido uno de los principales desafíos profesionales.

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 a ser cumplidas en un breve espacio de tiempo, en el día a día del individuo.

Independientemente de ser cuantitativos o cualitativos, los objetivos deben cumplir con ciertas características, deben ser específicos, medibles, desafiantes, realistas y temporales para que su cumplimiento sea administrado y evaluado.

Rampersad (2010, p. 108) afirma que los objetivos deben seguir el criterio SMART: Specific (específico) – Measurable (medible) – Achievable (Alcanzables) – Result-oriented (orientados para resultados) y Time-specific (plazos determinados).

Estos deben, asimismo, cumplir con el aspecto de la consistencia, esto es, no pueden contraponerse dos o más objetivos; verificar con el aspecto de la consonancia, es decir, ser compatible con el medio ambiente y satisfacer el aspecto de la viabilidad.

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.

Para definir objetivos es necesario responder la pregunta “¿qué quiero alcanzar?”

Una vez escritos sus objetivos, realice su plan de acción. Responda las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué debo hacer para alcanzar mis objetivos?
- b. ¿Con qué recursos cuento y cuales voy a necesitar?
- c. ¿Quién puede ayudarme?
- d. ¿Estos objetivos dependen solamente de mí o también de otras personas?
- e. ¿En cuánto tiempo quiero esto realizado? Establezca una fecha límite.

El plan de acción describe como poner en práctica la planificación estratégica, una herramienta conocida para facilitar esta elaboración, el es 5W2H (Why, What, Who, Where, When, How, How much), altamente eficaz y racional, ya que permite al individuo definir y controlar todas las etapas de la acción.

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.

7 COMPETENCIAS

Figura 29 - Elemento 7 del MAEP

COMPETENCIAS

**¿QUÉ CAPACIDADES
NECESITO DESARROLLAR?**

Fuente: Elaboración Propia (2016)

En el capítulo 3, donde se identificaron mediante diferentes autores e investigaciones las competencias del profesional de RRHH, el concepto de competencias fue debidamente analizado. Por ello, ahora, el enfoque es el tema de las competencias emocionales necesarias para asegurar la consecución de los objetivos y apalancar el protagonismo del individuo.

Tratar las competencias termina remitiendo a la inteligencia, cuyo concepto fue cambiado a lo largo de décadas de estudio y Howard Gardner (1995) proporcionó contribuciones cuando propone que existen múltiples inteligencias y explica:

Múltiples para enfatizar un número desconocido de capacidades humanas diferenciadas, variando desde la inteligencia musical hasta la involucrada en la comprensión de sí mismo; se utiliza el término inteligencia para resaltar que estas capacidades eran tan fundamentales como aquellas históricamente capturadas por las pruebas de IQ (1995, p. 3).

Autores como Campos, Campos y Barrett sugieren que las emociones son las responsables por las relaciones de la persona con el ambiente externo. Desde esta perspectiva, la emoción sería, en parte, biológicamente determinada y en parte, producto de la experiencia y del desarrollo humano en el contexto sociocultural.

Según estos autores, la emoción es una reacción psicológica compleja que involucra la inteligencia, la motivación, los aspectos sociales y de la personalidad que, acompañados de cambios fisiológicos, expresa un acontecimiento significativo para el bienestar subjetivo del sujeto en su encuentro con el entorno (Woyciekoski&Hutz, 2009).

El término inteligencia emocional surgió por primera vez en la comunidad científica en 1990 mediante los profesores Peter Salovey y John Mayer (Universidad de Yale y New Hampshire). Estos la definieron como una habilidad de monitoreo de las emociones y sentimientos en sí mismos y en otros, de discriminación y utilización de esta información para orientar los pensamientos y las acciones. A partir de la publicación del artículo Emotional Intelligence, este tema ha sido centro de atención académica por parte de diversos estudiosos.

Entre las teorías existentes sobre la Inteligencia Emocional (IE) (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995; Bar-On, 2006; Hedlund & Sternberg, 2002; Mayer, Caruso & Salovey, 2002; Petrides, 2001), se sabe que cada una posee sus particularidades y diferencias, no obstante se puede afirmar que, de manera general, todas concuerdan con que la Inteligencia Emocional puede ser comprendida como una capacidad de administrar de manera eficaz las emociones y la de los otros y de utilizar este conocimiento o habilidad en la gestión de las propias relaciones.

Se considera que estas competencias aportan significativamente al negocio en la medida en que desarrollan en sus colaboradores múltiples habilidades comportamentales, que los convierten en profesionales más productivos (Dutra, 2015; Fernandez, 2017; Granato, 2018; Kronberg, 2017).

A partir de las obras de Goleman (1995, 1998), que afirmó, entre otras cuestiones, que las competencias emocionales serían responsables por más del 70% del buen desempeño profesional, el mundo corporativo se convenció del gran impacto que podría generar el desarrollo de la Inteligencia Emocional (IE) en sus colaboradores y, sobre todo, en sus líderes, invirtiendo, de esta manera, en entrenamientos y alteraciones de sus prácticas de selección de personal y de cambios de cargos basándose en la idea de que las personas con alta inteligencia emocional presentarían un desempeño más eficaz en su trabajo, lo que cambió algunas prácticas en los procesos de atracción y selección de las áreas de RRHH.

Se sabe que los líderes integran un grupo muy importante para cualquier organización, pues estos son considerados la principal clave para la gestión eficaz de las personas, luego, al contrario de lo que muchos piensan, la gestión de las personas sería responsabilidad directa de este grupo y no del sector de Recursos Humanos de la empresa (Araújo, 2008; Robbins, 2010; Zanelli, et al., 2014; Arbache & Dutra, 2018) y, por lo tanto, estos conforman el grupo al que las empresas dedican más esfuerzos para desarrollar la capacidad de la Inteligencia Emocional porque entienden el impacto positivo que el liderazgo emocionalmente inteligente puede tener en todo el equipo.

La valorización de la Inteligencia Emocional es una realidad para algunas empresas, pero en muchas otras, el discurso aun no tiene una total adherencia en las prácticas de gestión y en los procesos decisorios, además notase la dificultad de las personas de expresar sus emociones y saber cómo lidiar con las de sus pares, subordinados y clientes. En algunas empresas aun se estimula la cultura de que el éxito exige racionalidad y distanciamiento afectivo y emocional, comportamiento todavía muy fuerte en el mercado financiero y en empresa de tecnología de punta.

Muchos investigadores serios han encontrado resultados positivos para afirmar que la IE puede ser útil en la predicción del rendimiento laboral en sus investigaciones realizadas en Brasil y en todo el mundo, tanto con diversos profesionales como específicamente con líderes, lo que llevó a algunas pruebas compartidas aquí:

- El nivel de inteligencia emocional de los liderados afecta positivamente su desempeño profesional y su satisfacción con el trabajo, mientras que la IE de los líderes afecta positivamente no sola su satisfacción con el trabajo, sino a su comportamiento en relación a su equipo, haciéndolos más eficaces (Wong & Law, 2002);
- La inteligencia emocional del líder del equipo es importante para el funcionamiento eficaz del mismo. El líder moviliza la acción colectiva y facilita las relaciones de apoyo entre los miembros del equipo. El líder emocionalmente inteligente también proporciona una influencia transformacional sobre el equipo, adhiriéndose a los estándares del mismo, capacitando a sus miembros e incentivando la identidad y el orgullo del grupo, de esta manera, crea una atmosfera de urgencia para mejorar a sí mismo y los procesos del equipo para el bien colectivo (Melita Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003);
- La inteligencia emocional es muy útil en las actividades profesionales en las cuales son necesarias fuertes habilidades interpersonales y de comunicación o donde las emociones actúan como un moderador del rendimiento en el trabajo, por ejemplo, en trabajos estresantes (Jordan, Ashton-James & Ashkanasy, 2006), lo que refuerza la importancia para el profesional de RRHH, que se enfrenta constantemente con situaciones de estrés, debido a que su trabajo se centra en las personas.
- Existe una estrecha relación entre la inteligencia emocional y la manera en la cual los profesionales perciben, entienden y gestionen sus emociones en el entorno laboral (Ashkanasy & Daus, 2005);
- Existe un soporte empírico para la afirmación de que el reconocimiento de las emociones, una de las dimensiones de la inteligencia emocional y las características de los líderes influyen positivamente en el desempeño del comportamiento del liderazgo transformacional (Rubin & Bommer, 2005);
- Los equipos de trabajo con miembros emocionalmente inteligentes tienden a ser más cohesivos, comunicativos, innovadores y los integrantes se apoyan más unos con otros (Melita Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003);
- La IE es esencial para la interacción efectiva y la productividad de los equipos de trabajo, además, los equipos con mayor índice de IE fueron más abiertos a la

retroalimentación recibida (Melita Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003);

- Los parámetros para evaluar el mercado laboral deben considerar aspectos sobre cómo las personas se relacionan consigo mismas y con otros, más allá de la inteligencia tradicional y de formación académica. No obstante, esto no signifique que la inteligencia tradicional no sea importante, es correcto afirmar que ambas son igualmente relevantes en la previsión del desempeño profesional (Cobêro, Primi & Muniz, 2006);
- El bienestar, especialmente las experiencias positivas del trabajador, consecuencia de un buen nivel de IE, ha sido señalado como un fenómeno esencial para el correcto y competitivo funcionamiento de la organización (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012);

La base del proceso de desarrollo personal es el autoconocimiento, pues para aumentar las competencias es necesario identificar lo que falta y conocer las potencialidades y fortalezas que estimulan las propias realizaciones. 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.

Identificar el perfil de personalidad actualmente es muy fácil, pues existen varias herramientas de evaluación basadas en diferentes referencias teóricas como el MBTI -Myers Briggs Indicator (identifica tipos psicológicos basados en los estudios de C.G. Jung), DISC- (evaluación del comportamiento de los individuos en un determinado entorno, resultante de la combinación de factores: Dominio (D), Influencia (I), Estabilidad (S) y Conformidad (C), y otros).

La principal cualidad del autoconocimiento reside en la posibilidad que proporciona cuando se trata de evaluar claramente los aspectos en los que se basan las elecciones.

Ratificando esta visión de la importancia de la IE, Schwab (2016, p. 107) considera que “lograremos enfrentar los desafíos de la cuarta revolución si movilizamos la sabiduría colectiva de nuestras mentes, corazones y almas”. Será necesario aplicar cuatro tipos de inteligencia:

- La contextual (la mente) – la manera como se comprenden y aplican los conocimientos;
- La emocional (el corazón) – la forma como se procesan e integran los pensamientos y sentimientos, como así también la forma de relacionarse con otros y con uno mismo;

- La inspirada (el alma) – la manera como se usa el sentimiento de individualidad y de propósito compartido, la confianza y otras virtudes para efectuar el cambio y actuar para alcanzar el bien común;
- La física (el cuerpo) – la manera de cultivar y mantener la salud y el bienestar personal y de los que se encuentran alrededor para estar en condiciones de generar la energía necesaria para la transformación individual y de los sistemas.

El enfoque de los problemas, cuestiones y desafíos debe ser holístico, flexible y adaptable, integrando continuamente distintos intereses y opiniones (Schwab, p.109).

8 PROTAGONISMO

Figura 30 - Elemento 8 del MAEP



Fuente: Elaboración Propia (2016)

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.

Según Robbins (2010), la decisión es una elección entre dos o más alternativas, pero la forma en que las personas toman decisiones y la calidad de sus elecciones dependen en gran medida de sus percepciones (p.167).

La toma de decisiones se produce como reacción a un problema, que aquí definimos como "discrepancia entre el estado actual de las cosas y el estado deseable", lo que implicará en

la evaluación de cursos de acción alineados para lograr el resultado deseable, lo que siempre requerirá el análisis de la información y las interpretaciones, ya que la subjetividad es inherente al sujeto, como se trata en el elemento sobre creencias y valores, donde se aborda la importancia del modelo mental, es decir, la percepción afecta al pensamiento, y éste a las acciones. Por lo tanto, todo proceso de toma de decisiones puede sufrir distorsiones perceptivas que pueden influir en la calidad de la decisión tomada.

En el ámbito de la gestión, son muchos los procesos de decisión (racionales e intuitivos) y los posibles sesgos que interfieren en las decisiones tomadas. En nuestro estudio no se abordará este punto, pero algunos factores pueden conducir a estos sesgos y distorsiones perceptivas, más relacionados con las diferencias individuales que con las limitaciones organizativas.

Según Barrett, uno de los cambios más importantes que se producen conforme avanza el individuo a través de las siete etapas del desarrollo psicológico (figura 19, en este capítulo) es la forma como se toman decisiones, lo que puede entenderse en la tabla presentada a continuación:

Tabla 10 – Etapas del desarrollo psicológico y toma de decisiones

Etapas Universales de la Evolución	Etapas del desarrollo Psicológico	Toma de decisiones
Cooperar para formar una entidad de orden más elevado	Servicio	Inspiración
	Integración	Intuición
Crear vínculos para formar una estructura de grupo	Autorrealización	Valores
	Individualización	Creencias Conscientes
Ser viable e independiente	Diferenciación	Creencias Inconscientes
	Conformidad	
	Supervivencia	Instinto

Fuente: Barrett (2015) p.98

Tabla 11 - Características del proceso de toma de decisiones

Toma de decisiones	Características del Proceso
Inspiración	Pensamientos parecen surgir de la nada; Pensamientos persistentes; Pensamientos relacionados con las acciones o hacia una dirección que la persona debe tomar.

	Existen consecuencias emocionales por no seguir su inspiración.
Intuición	Pensamientos, creencias y agendas suspendidas; Mente libre para conectarse con el inconsciente colectivo y emerger con un pensamiento o entendimiento que proporciona una respuesta a una pregunta que ha estado en su mente. Aunque la toma de decisión pueda no ser lógica, esta es la principal fuente de ideas innovadoras.
Valores	El pensamiento consciente precede a la acción; Analiza los valores que orientarán sus decisiones; Decisiones basadas en qué individuo realmente es y quién pretende ser; Control de las acciones y comportamientos; Sabe lo que es correcto por la forma como siente; La experiencia en este nivel de decisión hace con que estas respuestas sean automáticas al estar tan internalizados los valores.
Creencias Conscientes	El pensamiento consciente precede a la acción; Existe pausa para reflexión entre la comprensión del significado y la toma de decisión, permitiendo el uso de la lógica y de la razón; Decisiones basadas en experiencias pasadas y en lo que las personas creen saber; Control de las acciones y comportamientos y consulta a personas de confianza.
Creencias Subconscientes	Acciones preceden el pensamiento consciente; No existe pausa para la reflexión entre la comprensión del significado y la toma de decisión; Decisiones basadas en experiencias pasadas; Reacciones automáticas.
Instinto	Acciones preceden al pensamiento consciente; No existe pausa para la reflexión entre la comprensión del significado y la toma de decisión; Decisiones basadas en experiencias pasadas; Reacciones automáticas.

Fuente: Barrett (2015) p.99 a 107

Al entender el proceso de toma de decisiones y la responsabilidad que se deriva de este, como núcleo del protagonismo, la importancia de los elementos abordados en el MAEP se hace mucho más evidente, ya que se observa la relación entre las creencias, los valores, el propósito

con esta capacidad de asumir la responsabilidad de las elecciones y las acciones (Figura 11, Capítulo 4).

Rampersad (2020, p. 150) afirma que "el alineamiento de tu Marca Personal con tu comportamiento y tus acciones asegura que tus acciones en la sociedad sean siempre correctas y acordes con tu conciencia". Es decir, con sus creencias y valores, porque es lo correcto cuando el individuo no tiene en claro sus valores. Aún, Rampersad, refiere a Debashis Chatterjee (2002) que entiende que la acción correcta es la que fluye de nuestro ser.

Este alineamiento interior es un paso importante hacia el crecimiento personal y duradero y el fortalecimiento de su integridad personal. Estas personas crean una base estable para que los demás perciban lo creíbles, veraces y dignos de confianza que son. (Rampersad, 2010, p. 144). Es un proceso de alineación que integra los sueños, la visión de futuro, los objetivos y los valores, tal y como los trata el MAEP.

Es en la brecha entre el estado actual y el potencial que se debe explorar para llegar a donde se desea (personas, organizaciones, sociedad), donde se revelan las constantes contradicciones a superar y las potencialidades a desarrollar.

Según Ritto, "los esfuerzos y las prácticas deben fortalecer la capacidad crítica y la resiliencia de las personas frente al cambio y en la búsqueda de posibles equilibrios, para comprender el pasado, analizar el presente y co-crear el futuro" (2005, p.332).

La psicología positiva destaca que la responsabilidad y el libre albedrío son elementos básicos para el progreso del ser humano, porque cuando la persona asume la responsabilidad de su destino se coloca en una posición más activa, esto es protagonismo.

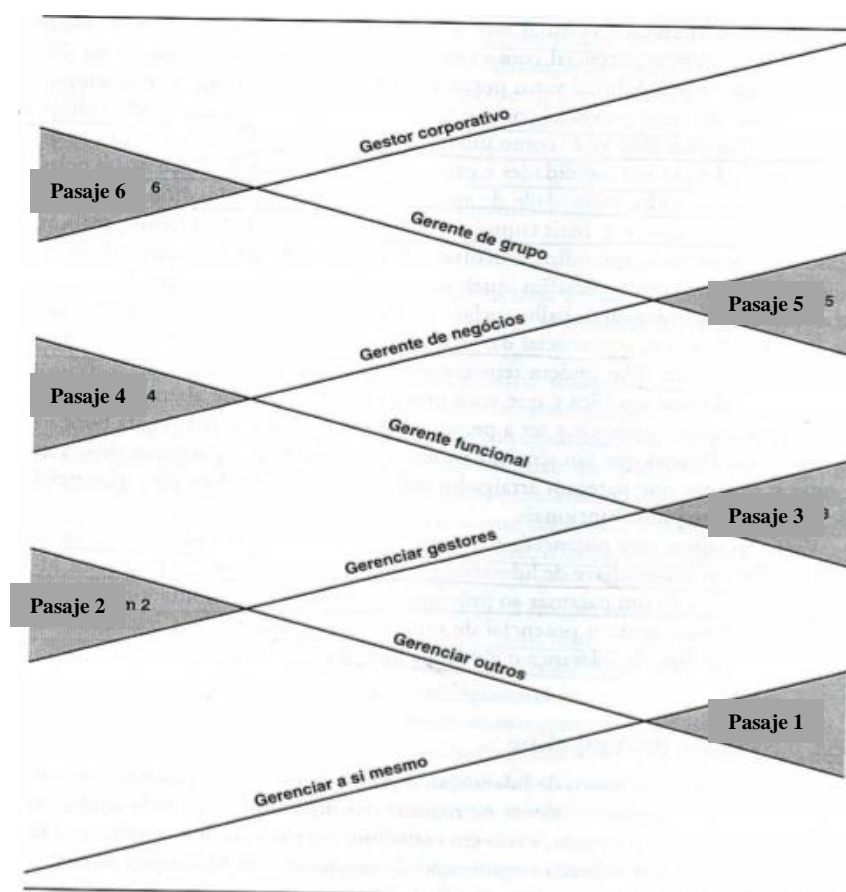
Por ello, el MAEP aborda la cuestión del liderazgo estratégico en la vida y la carrera profesional como un elemento resultante de este proceso de alineamiento estratégico personal. El liderazgo estratégico se entiende como la capacidad de percibir el todo de forma integrada y de decidir en el presente considerando a dónde se quiere llegar.

Bennis (1996) cree que los líderes no nacen preparados, se hacen a sí mismos, pero no basta con tener la oportunidad, es necesario tener una mentalidad de crecimiento para llegar a ser un líder. Carol Dweck y muchos otros autores así lo creen.

Charan, Drotter, Noel (2009) presentan en su obra Pipeline de Liderazgo un modelo de desarrollo del potencial de liderazgo, en el que cada pasaje requiere que las personas adquieran una nueva forma de liderar en tres aspectos diferentes: - las habilidades necesarias para

desempeñar nuevas responsabilidades; - las aplicaciones de tiempo que guiarán el trabajo del líder; y - los valores profesionales, lo que las personas creen que es importante y se convierte en el foco de las acciones en esta nueva etapa.

Figura 31 - Pipeline de liderazgo



Fuente: Charan, Drotter, Noel (2009) p. 6

Para el propósito de este documento, vale la pena enfatizar el pasaje 1, de la gestión de uno mismo a la gestión de los demás, ya que el liderazgo no es una cuestión de cargo o posición, sino de rol. La mayoría de los profesionales comienzan su carrera en un rol principalmente técnico, donde aplican sus habilidades específicas a partir de cierta formación o experiencia profesional, contribuyendo a la realización de un trabajo que tiene objetivos y plazos generalmente establecidos por otros, aplican su tiempo en la planificación, el contenido, la calidad de la entrega y se centran en la adaptación a la cultura de la empresa, sus normas de rendimiento y la colaboración con los demás. Cuando esta persona demuestra eficacia y eficiencia en este papel y el potencial que tiene para trabajar, a menudo se le invita a asumir un papel de líder de los demás. Sin embargo, las características que condujeron al éxito en este

nivel no garantizarán el éxito en los desafíos que trae el nuevo oleoducto. Los trabajadores de alto rendimiento suelen ser reacios al cambio porque prefieren realizar las actividades que ya les han reportado éxito.

"Las habilidades que las personas deben aprender en este primer paso del liderazgo incluyen la planificación del trabajo, la definición de las tareas, la asignación de las mismas, la motivación, la tutoría y la medición de los resultados, la reasignación de su tiempo para no sólo completar sus tareas, sino para ayudar a los demás a realizarlas con eficacia, deben dejar de "hacer" ciertas tareas y centrarse en conseguir que el trabajo sea realizado por otros." (Charan, 2009, p. 14)

Para Charan el cambio más difícil en el Pasaje 1 tiene que ver con los valores, porque estos profesionales necesitan aprender a valorar el trabajo de gestión (planificar, organizar, coordinar, controlar, medir, entrenar, etc.), no sólo tolerar este trabajo, que en realidad llega a ser más importante que ser productivo, sino ayudar al equipo a ser productivo.

La cuestión es que, para lograr esta inversión de roles, es necesario que el líder haya alcanzado el dominio personal, en palabras de Peter Senge (2000). Es decir, "la capacidad no sólo de producir resultados, sino también de dominar los principios que subyacen a la forma de producirlos" (p. 182).

Sólo se puede guiar, desarrollar, gestionar la actividad del otro que conoce los principios. Otras competencias relacionadas con el pasaje 1 son la autoconciencia y la autogestión, dos pilares de la Inteligencia Emocional citados por Goleman (2002):

"Los líderes con un alto grado de autoconciencia emocional están en sintonía con sus señales internas y reconocen cómo sus sentimientos les afectan a ellos y a su rendimiento laboral. Permanecen en armonía con sus valores fundamentales, y a menudo pueden ver una situación detrás de un escenario complejo... son francos y auténticos, capaces de hablar abiertamente de sus emociones o con convicción de los objetivos que persiguen. Permite al líder saber cuándo pedir ayuda y dónde centrarse cuando cultiva nuevas habilidades de liderazgo" (p. 251).

Para Goleman la autogestión se compone de los siguientes atributos: autocontrol, calma en situaciones de presión, transparencia con los valores personales, adaptabilidad, flexibilidad, superación, iniciativa y visión positiva de la realidad.

Ciertamente, estos atributos ayudan a mantener la coherencia entre el discurso y la acción, generan credibilidad en la figura del líder, lo cual es fundamental para influir en las personas, que es la esencia del verdadero liderazgo.

El paso 1 requerirá otros dos pilares de la Inteligencia Emocional: la conciencia social y la gestión de las relaciones. La conciencia social incluye la empatía, la conciencia organizativa

y los atributos de servicio, mientras que la gestión de las relaciones tiene que ver con la inspiración, la influencia, el desarrollo de las personas, la catalización del cambio, la gestión de los conflictos, el trabajo en equipo y la colaboración, todo lo cual constituye el núcleo del verdadero liderazgo.

Los seres humanos temen que sus vidas no importen, que no hayan marcado la diferencia, que no hayan dejado un legado para el mundo cuando se hayan ido.

"Los líderes trascendentes trabajan para coordinar los propósitos individuales de quienes están a su servicio en un propósito mayor y colectivo que hace que cada persona sea también más grande". (Kofman, p. 31)

Para Kofman (2018)

"El liderazgo consiste en lograr lo imposible y merecer lo que es gratis. El compromiso íntimo de los seguidores sólo puede inspirarse en la creencia de que, dando lo mejor de sí mismos, la empresa mejorará sus vidas. El liderazgo no tiene nada que ver con la autoridad formal, sino con la autoridad moral. Los corazones y las mentes no se pueden comprar ni coaccionar; hay que ganárselos y conquistarlos" (p.20, 21).

Para obtener este compromiso de los seguidores, el líder necesita que su vida y la de los que le rodean tengan un propósito.

"El éxito es como la felicidad: no se puede perseguir de forma directa... necesitas vivir una vida con sentido y propósito, necesitas buscar el sentido, la autorrealización y la autotrascendencia, no solo para ti, sino para todos los que trabajan contigo"(Kofman, 2018, p. 22).

Schwab (2016) llama la atención sobre el protagonismo de cada individuo, cuando afirma

"Asumamos, pues, la responsabilidad colectiva de un futuro en el que la innovación y la tecnología se centren en la humanidad y en la necesidad de servir al interés público, y asegurémonos de emplearlas para conducirnos a un desarrollo más sostenible" (p.114).

Otras aplicaciones del modelo MAEP

Durante los cuatro años que tomó la investigación de campo, fue posible aplicar el modelo en otros profesionales fuera de la muestra que no eran alumnos del curso de RRHH, pero que ocupaban un cargo estratégico en RRHH o en otras áreas y se encontraban en proceso de coaching ejecutivo en la búsqueda por mejorar su actuación profesional como administrador.

Al inicio de las sesiones de coaching se proponía como actividad responder el cuestionario adoptado en la investigación, con pequeñas modificaciones, pues fueron excluidas algunas preguntas que no aplicaban a dicha situación de coaching y se observó cuanto contribuían estos elementos contemplados en el MAEP con una reflexión más profunda sobre lo que el individuo realmente buscaba, permitiendo una mejor alineación entre la vida personal y la carrera, como así también de las elecciones realizadas en sus diferentes papeles sociales, llevando a algunos de estos ejecutivos a repensar el rumbo de sus carreras en un futuro próximo de dos a cinco años.

Otra aplicación del modelo que corrobora los resultados de este estudio fue en la materia Desarrollo de la Carrera, que forma parte de diversos MBA – Máster Business Administration – en las áreas de finanzas, gestión, marketing, proyectos, gestión comercial y gestión de las personas, donde el modelo fue aplicado a alumnos con diferentes perfiles, pero todos deseosos de asumir cargos estratégicos en las organizaciones. En general, la primera reacción frente a la aplicación del modelo era de inquietud, pues ponía a los alumnos en contacto con preguntas muy profundas, que normalmente las personas evitan para no sentir la incomodidad de percibir que, muchas veces, dejan que la vida vaya por los caminos más fáciles, sin elecciones más conscientes y alineadas con el verdadero propósito. Los feedback de los alumnos en las actividades desarrolladas con el uso del modelo fueron muy positivos en el sentido de haber propiciado un mayor alineamiento estratégico individual.

El modelo se mostró útil en programas de desarrollo de líderes en los módulos de autoconocimiento y autogestión, evocando a las personas a pensar con más profundidad acerca del impacto de sus decisiones como líderes y cuán fundamental es este alineamiento estratégico personal para el apoyo en las elecciones realizadas y dilemas éticos por los cuales pasa un profesional estratégico, quien debe equilibrar los intereses del negocio con los personales.

Barreto, Dutra y Rauld (2019) trataron el modelo en la obra Inserción del talento y de la fuerza laboral de profesionales refugiados en las organizaciones brasileñas cuando analizaron aspectos psicosociales de dichos profesionales refugiados, cuyas entrevistas fueron llevadas a cabo con base en las preguntas guías, que hoy, hacen parte del modelo MAEP.

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 - el 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 (nivel de especialización lato sensu), como demostró el análisis realizado en el capítulo V.

Para responder a este problema de investigación, fue necesario recorrer el siguiente camino:

1. Identificar los elementos que pueden afectar la percepción estratégica de sí mismos y del planeamiento de carrera.

Con el objetivo de identificar dichos elementos se realizó una investigación bibliográfica, tal y como se presenta en los antecedentes y en la fundamentación teórica del trabajo y se realizaron entrevistas en profundidad a una muestra aleatoria de diez alumnos, cuyas respuestas fueron la base para: - la construcción de las estructuras presentadas en la figura 11 del capítulo IV, donde se basa toda la metodología de análisis; - para la elaboración del instrumento de investigación en cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas y abiertas para la investigación de campo; y - la base para la proposición del modelo presentado en el capítulo VI.

En las diez entrevistas realizadas antes del inicio de la investigación de campo, con el objetivo de identificar los elementos, se observó que, para la concepción del modelo, era necesario explorar el entendimiento de los aspectos conceptuales y conocer el posicionamiento de las personas en términos de visión estratégica anterior a la experiencia con el modelo. Con las respuestas de las entrevistas fue posible elaborar el cuestionario (Apéndice II) para ser aplicado a la muestra completa. Los diez alumnos fueron entrevistados nuevamente al término del curso y se observó cuán internalizado y adoptado estaba el modelo MAEP (figura 19, capítulo VI) en la planificación de su carrera. Los alumnos percibieron que conocer estos elementos (propósito, valores y creencias, sueños, visión de futuro, objetivos) aumentó la posibilidad de entender las propias actitudes y despertó la necesidad de comprender a otros de manera más profunda, lo que

contribuye con el establecimiento de la confianza, que es esencial en las relaciones líder-liderados, clientes-proveedores, investigadores-administradores, en fin, en todos los niveles de relaciones dentro de una organización, especialmente cuando se desea construir marcas fuertes.

2. Identificar la evolución de las competencias personales para actuar en el área de Recursos Humanos Estratégico.

La investigación de campo ratificó los principales estudios sobre las competencias personales para actuar en el área de Recursos Humanos Estratégicos, demostrados en el capítulo III y V de este estudio.

Se hizo necesario analizar la evolución de los RRHH desde un departamento de personal y un área esencialmente operativa a un área estratégica, lo que para algunas investigaciones de campo parecía más una evidencia retórica que práctica. Era importante empezar por entender qué es ser un RH estratégico, y para ello la investigación bibliográfica recorrió los principales autores de estrategia para entender las premisas de la actuación de los RH estratégicos.

3. Identificar las relaciones entre los elementos identificados y las competencias del profesional estratégico de RRHH.

Al comparar las estructuras construidas para sustentar el modelo (Figura 11 del Capítulo IV) 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 capítulo anterior.

4. Analizar los datos de la aplicación del instrumento de investigación de campo para la muestra definida, para evaluar si generó una mejora en la percepción estratégica de sí mismos y en la planificación de la carrera.

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 11) demostraron estar presentes en las respuestas de la encuesta, como se detalla en el Capítulo V;

5. Comparar los Coeficientes de Rendimiento de la muestra de la investigación con el grupo de control, para evaluar el impacto en el rendimiento académico de los estudiantes durante el curso.

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.

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.

6. Presentar la propuesta del modelo de alineamiento estratégico personal.

El último capítulo de este trabajo propone el modelo -MAEP – cuyo punto de partida fue identificar, mediante la investigación bibliográfica y de campo, los elementos fundamentales para un modelo estratégico, como la visión a largo plazo, la misión/propósito, las creencias y los valores, y las competencias básicas para alcanzar los objetivos estratégicos que garantizarán la realización de la visión y la misión. 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 11) 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.

Esta fue una parte muy enriquecedora del trabajo ya que permitió acceder no sólo al campo teórico, sino también a otras investigaciones y sobre todo a la evidente relación con los datos recabados en la investigación de campo con profesionales/estudiantes de MBA acerca de lo que entendían, experimentaban y esperaban de ser RRHH estratégico.

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.

Cuando el foco de atención se desplazó hacia el individuo, la literatura resultó escasa en cuanto a modelos estratégicos que pudieran encargarse de la tarea de ayudar a las personas a mirar sus vidas y carreras de una manera alineada con sus necesidades internas y con las demandas externas; por lo tanto, el principal objetivo de este estudio fue la propuesta de un nuevo Modelo de Alineamiento Estratégico Personal - MAEP - que, a pesar de utilizar algunos elementos ya abordados en otros modelos, agrega otros elementos críticos y las relaciones entre ellos, para la evolución del pensamiento estratégico aplicado al individuo, centrándose en el desarrollo de la capacidad de asumir el liderazgo de su carrera y de su vida, a través de elecciones más conscientes, basadas en la reflexión sobre los elementos, que integran permiten la construcción de una identidad.

La noción de identidad es una de las construcciones más complejas, no sólo porque se basa en el autoconocimiento y la heteropercepción, sino porque se manifiesta en todas las dimensiones de la vida humana, como la física, emocional, mental, espiritual, social, profesional, financiera, a través de elecciones y acciones que conducen a la realización del propósito individual. 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 (figura 19 en el capítulo VI) demostró que la investigación de campo 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;
- capacidad de leer el escenario a través del análisis crítico de los datos y de la comprensión de la situación actual;
- capacidad de simular escenarios alternativos en relación con el futuro deseado;
- visión más sistémica de los aspectos de propia vida, como así también de las organizaciones;
- valorar las distintas dimensiones del bienestar (físico, emocional, relacional, social, profesional, financiero, de ocio, de ciudadanía, entre otras);
- reconocimiento de los puntos fuertes, potenciando los objetivos;
- el reconocimiento de las debilidades y la gestión de las adversidades y los fracasos con mayor resiliencia, humildad y compasión;
- interés por conocer la empresa y otras áreas de gestión, ayudando a desarrollar la confianza en sí mismo para la toma de decisiones;
- el autoconocimiento y el alineamiento con los valores, las creencias y el propósito que guiaron las elecciones;

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.

Por otro lado, los estudios sobre el futuro del trabajo apuntan a nuevos retos, incluso para la llamada generación Millennial que puede no estar preparada aún, ya que además de la gestión de las tecnologías y plataformas digitales, este futuro cada vez más cercano requerirá creatividad, pensamiento analítico, toma de decisiones y habilidades emocionales como la

resiliencia para afrontar la velocidad de estos cambios y la destreza en el uso de metodologías ágiles. En definitiva, habilidades que no pueden ser automatizadas o sustituidas por la Inteligencia Artificial.

Lo más probable es que el perfil del profesional de RRHH (y en consecuencia del estudiante de MBA) sea diferente, porque como la tendencia apunta a diferentes tipos de vínculos, como los llamados freelancers, que a través de plataformas de intercambio entregarán proyectos específicos y ya no ese profesional con una relación laboral formal, cuya contratación fue esencialmente por la formación académica y la experiencia, lo que contará serán las habilidades emocionales y técnicas que asegurarán una entrega de altos estándares de calidad, totalmente, centrada en la necesidad del cliente.

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 una alineación 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.

Simultáneamente a este estudio, surgieron algunas oportunidades de aplicación del modelo en otros contextos profesionales, pero que, por delimitación de este estudio, los resultados no fueron tratados aquí, por lo que los 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, vínculos y por tanto sujetos a nuevos modelos de gestión;
- Aplicar el modelo MAEP en otros perfiles profesionales (no RRHH);

- Aplicar sistemáticamente en los programas de desarrollo del liderazgo como seguimiento periódico y evaluar el impacto en el desempeño de las funciones estratégicas;
- 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;
- Analizar los elementos del modelo y sus impactos en la carrera de la población investigada en este estudio 5 (cinco) años después de la finalización del programa de MBA para verificar el impacto en la carrera y si los proyectos derivados de la aplicación del modelo fueron efectivamente realizados.

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.

BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano, N. (2000). Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fontes.
- Abella, L.E. Delgado y Zapata, D.I. Castañeda (2011). Relación Entre Capital Psicológico Y La Conducta De Compartir Conocimiento En El Contexto Del Aprendizaje Organizacional. Acta Colombiana De Psicología 14 (1): 61-70, 2011
- Adamson, L., & Lyxell, B. (1996). Self-concept and questions of life: identity development during late adolescence. Journal of Adolescence, 19, 569-582
- Adelman, I. (1972). Teoria do Desenvolvimento. Rio de Janeiro, Brasil: Companhia Editora Forense.
- Adizes, I. (1990). Os ciclos de vida das organizações: como e por que as Empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Albuquerque, L. G. (1987). O papel estratégico de recursos humanos. Universidade de São Paulo: São Paulo: USP.
- _____ (1992). Competitividade e recursos humanos. Revista de Administração, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.
- _____ (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In M. M. F. Vieira, L. M. B. Oliveira (Eds.), Administração contemporânea: perspectivas e estratégias. São Paulo: Atlas.
- Alves-Mazzotti, A.J.; Gewandsznajder, F. (1998). O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira.
- Andrade, V.M. (2004). Sonho e inconsciente original (não-reprimido): a conduta analítica em face de representações inacessíveis à consciência por método interpretativo. Boletim Científico da SPRJ. 2004; 2:7-16
- Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J. (2009). Implementando a administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H. I. (1990). Administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H. I.; Declerck, R. P.; Hayes, R. L. (1981). Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

Araujo, L. C. (2008). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.

Arbache, A.; Dutra, D. (Organizadoras) (2018). *Recursos Humanos: Transformando pela Gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452. doi: 10.1002/job.320

Bar-on, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In: G. Geher (Ed.). *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (pp. 115-145). Hauppauge, NY, US: Nova Science Publishers.

Barreto, C.E., Dutra, D. e Rauld, L. (2019). *Inserção do Talento e da Força de Trabalho de Profissionais Refugiados nas Organizações Brasileiras*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.

Barrett, R. (2015). *Coaching Evolutivo*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Baumeister, R. et all. (2013). Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life. *The Journal of Positive Psychology* 8, nº 6 (2013): p. 505-16.

Becker, B.; Heslid, M. & Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: integrando pessoas estratégicas e performance*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Bell, D. (1973). *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Cultrix Ltda.

Bennis, W. (1996). *A Formação do líder*. São Paulo: Editora Atlas.

Bertero, C.O. (1995). Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 20-5, mar./abr. 1995.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent Management: a model for effective performance*. Nova York, EUA: Wiley & Sons.

Brain, F.R. Menezes; Gondim, S.M. Guedes; Chaves, M. (2003). Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 119-151, jan. 2003. ISSN 1984-6657. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7234/6675>.

Braun, A.P. Carrera. (2007). *A gestão de recursos humanos: perfil estratégico ou operacional?* 129 f. Dissertação de Mestrado em Gestão de organizações da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

Caldas, M. Pinto; Tonelli, M.J. e Lacombe, B. Desenvolvimento Histórico Do Rh No Brasil E No Mundo.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod_resource/content/0/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20n,%20o%20Mundo.pdf.

Calello, H.; NEUHAUS, S. (1999). Método e Antimétodo: processo y diseño de la investigación intersdisciplinaria en ciencias humanas. Buenos Aires: Colihue Universidad.

Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D.; Vilhena, R. M. P (2005). Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Carvalho, D. E., De Almeida, M. I. R. & Wright, J. T. C. (2008). Como 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>

Castells, M. (2001). O poder da identidade. A era da informação: economia, sociedade e cultura. vol 2. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra.

Chanlat, J.F. (organizador). (1996). O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas. Vol 1. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

_____ (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). RAE- Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75 Nov./Dez. 1995 67.

Chatterjee, D. (2002). Liderança Consciente. São Paulo: Cultrix

Cobêro, C.; Primi, R. & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. Paidéia (Ribeirão Preto), 16(35), 337-348. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2006000300005>

Cobêro, C. (2004). Inteligência Emocional: Validade do MSCEIT no Contexto Organizacional. Dissertação de Mestrado, Universidade São Francisco, Itabira, Brasil. Recuperado em 07 de maio de 2020, de <https://pesquisa.bvs.br/brasil/resource/pt/pte-32541>

Cohen, A & Fink, S. (2003). Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Colin, T; Grasser, B. (2011). Das Competências Individuais à Competência Coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: RETOUR, Didier et al. Competências Coletivas: no limiar da estratégia. Porto Alegre, Bookman.

Costa, M.E. (1991). Contextos sociais de vida e desenvolvimento da identidade. Lisboa: INIC.

Côté, J.E. & Schwartz, S. J. (2002). Comparing psychological and sociological approaches to identity: identity status, identity capital, and the individualization process. *Journal of Adolescence*, 25, 571-586.

Cross, J. (2006). *Informal Learning: rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. São Francisco: Pfeiffer, 2006

Csikszentmihalyi, M. (1992). *A psicologia da felicidade*. São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.

Curado, I. Lins, J. e Wood, T. (1995). *Perfil da gestão de recursos humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: SENAC.

Cygler, J. (2005). *Quem mexeu na minha vida? A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Damasio, A. (1996). *O erro de Descartes*. São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.

Dejours, C. C. (2001). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro, Brasil: _____ (2001). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro, Brasil Editora FGV.

Demo, P. (1999). *Metodologia científica em ciências sociais*. (5. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Dolan, Cabrera, Jackson y Shuler (2007). *La gestión de los recursos humanos*. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.

Domenico de Masi, F.A. (1999). *A sociedade pós-Industrial*. 3. ed. São Paulo: Senac.

Durand, T. (1998). *Forms of incompetence proceedings fourth international conference on competence-based management*. Oslo: Norwegian of Management.

Sobral, J. (2015). <https://revistamelhor.com.br/razao-e-sensibilidade/>.

Dweck, C. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva.

Dyer, L. and Holder, G. (1988). 'A Strategic Perspective of Human Resource Management.' In *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, ed. by L. Dyer. Washington, DC: The Bureau of National Affairs.

- Eichinger, R.W.; Lombardo, M.M. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger Limited.
- Elkjaer, B. (2003). *Social Learning Theory: Learning as participation in social processes*. In: Easterby-Smith, M.; Marjone, A. Lyles. (Org.). *Blackwell Publishing Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. The Blackwell.
- 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, maio-ago. 2011.
- Fernandez, C. (2017). *A inteligência emocional no mercado de trabalho [Versão Eletrônica]*, *Revista Melhor Gestão de Pessoas*. <http://revistamelhor.com.br/a-inteligencia-emocional-no-mercado-de-trabalho/>
- Fischer, A.L (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In. *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, A. e Fleury, M.T.L. 1997. *Aprendizagem e Inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed., São Paulo: Atlas.
- _____ (2001). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- _____ (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Fonseca, A.M. de Oliveira; Porto, J. Barreiros; Andrade, J.E. Borges. *Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira*. <http://www.anpad.org.br/rac>.
- Fontenelle, I. Arruda (2007). *A autogestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital?* /www.mendeley.com/viewer/?fileId=027f2595-d3d2-4fd7-3833-fcf6636e317f&documentId=7c576a2f-9b63-3d8f-bfd0-a8b88e4958fc
- Frankl, V. (1991). *Em busca de sentido*. Petrópolis. Brasil: Editora Vozes.
- Freud, S. (1987). *A interpretação dos sonhos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago.
- Fromm, E.(1962). *A linguagem esquecida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- García, H; Miralles, F (2018). *Ikigai*. Rio de Janeiro, Brasil: Intrínseca.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências Múltiplas – A teoria na prática*. São Paulo: Editora Penso.

Gluck, E. N.; Kaufmann, S. P.; Wallace, S. (1980). *Strategic management for competitive advantage*. Boston, Harvard Business School Press, Jul./Aug 1980.

Godet, M. (1987). *Scenarios and strategic management*. London: Butterworths Scientific.

Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.

_____ (1999). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D & Boyatzis, R & McKee, A. (2002). *O Poder da Inteligência Emocional: Primal Leadership, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.

Gonçalves, J.E.L (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de empresas*, FGV, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

Granato, L. (2018). Chorou no trabalho? Dê a volta por cima usando só a inteligência emocional. [Versão Eletrônica], *Revista Exame*. <https://exame.abril.com.br/carreira/chorou-no-trabalho-de-a-volta-por-cima-usando-so-a-inteligencia-emocional/>

Habermas, J. (1987). *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.

Hackman, J. R y Oldham, G. R. (1976). Motivation thorough the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279.

Hackman, J. R. y Suttle, J. L. (1977). *Improving life at work*. Glenview: Scott Foresman, and Co.

Hall, J.(1997). *Jung e a interpretação dos sonhos*. São Paulo: Cultrix.

Handy, C. (2006). *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo, Brasil: Saraiva.

Hamel, G. (2000). *Liderando a revolução*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Hamel, G.; Prahalad, C. K (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10 eds. Rio de Janeiro: Campus.

Harari, Y.N.(2015). *Sapiens- uma breve história da humanidade*. Porto Alegre: L&PM Editores.

Harter, S. (1983). Developmental perspectives on self-system. En E. M. Hetherington (Org.), *Handbook of Child Psychology* (pp. 275-385). N. Y.: Wiley.

Hedlund, J., & Sternberg, R. J. (2002). Inteligências em excesso? Integrando as Inteligências Social, Emocional e Prática. In R., Bar-On, & J. D., Parker, (Org.). *Manual de inteligência emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho* (pp. 110-131). Porto Alegre: Artmed.

Heifetz, R., Grashow, A y Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Review Press.

Hesselbein, F, Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1996). *O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo, Brasil: Futura.

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, EUA: World Publishing Co.

Hitt, M. (2005). *Administração estratégica competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira.

Hunt, M. (2010). *Dream Makers: fazedores de sonhos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Joas, H.; Knobl, W. (2017). *Teoria Social: Vinte lições introdutórias*. Petrópolis: Editora Vozes.

Jennings, C.; Wargnier, J. (2010). Explorando os novos territórios da aprendizagem. <https://www.crossknowledge.com/pt/media-center/publications/70-20-10-aprendizagem>.

Jordan, P. J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2006). Evaluating the claims: Emotional intelligence in the workplace. In Kevin R. Murphy (ed). *A critique of emotional intelligence* (pp. 189-210). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Jung, C. e Jaffé, S. (2016). *Memórias, Sonhos, Reflexões*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Kich, J.I.I., Pereira, M.F. (2011). *Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas.

Koshy, S. (2005). *Personal Strategic Planning*. Winnipeg: Compass.

Kofman, F. (2018). *Liderança & Propósito*. Rio de Janeiro: Harper Collins

Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus Ltda.

Kubo, S. H.; Gouvea, M. A. (2012). Análise de fatores associados ao significado do trabalho. *R. Adm., São Paulo*, v. 47, n. 4, p. 540-554. <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a03v47n4.pdf>.

Lacombe, B. e Tonelli, M.J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *RAC*, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 157-174

LeBoterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Lechet, J. (2002). *Cinquenta Pensadores Contemporâneos Essenciais: do estruturalismo à pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Difel.

Loewenstein, M.A.; Spletzer, J.R. (1994) . *Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY*. Office of Research and Evaluation, US Bureau of Labor Statistics, junho de 1994.

Lobato, D. M. (2013). *Estratégia de empresas*. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV.

_____ (2006). *Estratégia de empresas*. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV.

Magaldi, S.; Salibi, J. (2020). *Estratégia Adaptativa*. São Paulo: Editora Gente.

_____ (2019). *O novo código da cultura*. São Paulo: Editora Gente.

Mancia M. *Psychoanalysis and the neurosciences: a topical debate on dreams*. *Int J Psychoanal.* 1999; 80:1205-13.

Marcondes, O. (2015). *O Poder de uma visão Inspiradora*. São Paulo: HSM do Brasil.

Marras, J.P. (2011). *Administração de RH: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, EUA: Logman.

_____ (1968). *Toward a Psychology Of Being*. New York, EUA: Van Nostrand, p.173.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2002). *MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*. New York: Multi-Health Systems Inc.

McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. Washington, EUA: American Psychologist.

Melo, L.G. (1986). *Antropologia Cultural*. Petrópolis: Editora Vozes.

Mendes, M.L.; Popadiuk, Teixeira S. (2003). *Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?* *RAC*, v. 7, n. 2, Abr./Jun. 2003: 73-92

MelitaPrati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). *Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes*. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40. doi: 10.1108/eb028961

Milkovich, G. T. Boudreau, J. W. (2000) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Atlas.

Miner, J. B., Crane, D. P (1995). *Human resource management: the strategic perspective*. New York: HarperCollins.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2.Ed. Porto Alegre, Boockman,

- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Morin, E. (2004). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 10 ed. Rio de Janeiro, Brasil: Bertrand Brasil.
- _____ (2001). Os Sentidos do Trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, jul-set, p.8-19. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>
- _____ (2002). Os sentidos do trabalho. In T. Wood (Ed.), *Gestão Empresarial: o fator humano*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- _____ (1996). L'efficacité organisationnelle et lesensdutravail. In:
- Morin, E., Tonelli, M. J., Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia e sociedade*. Vol. 19, n. spe, p. 47-56. Porto Alegre. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010271822007000400008&script=sci_abstract&tlng=pt
- Moutakas, Clark. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, USA. SagePublications Inc.
- Naisbitt, J. (2007). *O líder do futuro*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Nascimento, L.M. (2006). *Os gestores de pessoas: os impactos das transformações no mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Omar, A. (2011). *Transformational leadership and job satisfaction: the role of trusting in the supervisor*. Liberabit: Lima (Perú)
- Orlandi, E. P. (2003). *Análise do discurso*. São Paulo, Brasil: Edições 5.
- Parker, M. (1990). *Creating Shared Vision*. United States: Dialog International.
- Pauchant, T. C. et coll. (Coord.). *La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Collection Manpower, p. 257-286. Québec, Canadá: Éditions de l'organisation.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, pp. 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- _____ (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

- Ramos, A. Guerreiro (1989) A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV.
- Ramos, L. Moura (2013). Trajetória de carreira do profissional de recursos humanos. 2013. 242 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia, Sociedade e Qualidade de Vida) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/17539>.
- Ramos, P. (2019). Pessoas & Negócios: Mobilizar para a obtenção e resultados. Lisboa, Actual Editora.
- Rampersad, H.K. (2010). Seja o CEO de sua vida. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Ritto, A.C. (2005). Organizações Caórdicas- Modelagem de Organizações Inovadoras. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda.
- Robbins, S. P. (2010). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rohmann, C. (2000). O Livro das Ideias: Um dicionário de teorias, conceitos, crenças e pensadores que formam nossa visão de mundo. Rio de Janeiro: Editora Campus
- Rosenberg, F., & Simmons, R. G. (1975). Sex differences in the self-concept in adolescence. *Sex Roles*, 1, 147-159.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858. doi: 10.5465/AMJ.2005.18803926
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1985-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sant'anna, L. L.; Paschoal, T. & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>
- Santos, J. Nascimento 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.
- Schutz, A. (1979). Fenomenologia e relações sociais. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- Schwab, C. (2016). A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro.
- Schwartz, S. H.; Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, p. 550-562.

- Schwartz, S. H. et al. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross Cultural Psychology*, v. 32, p. 519-542.
- Seidl-de-Moura, M.L. et al. (2017). Estudos de Psicologia I. Campinas I 34(2) I 293-303 I abril - junho 2017.
- Seiwert, L. J. (2004). *Se tiver pressa, ande devagar*. São Paulo: Fundamento Educacional.
- Seligman, M. (2004). *Felicidade autêntica: usando a nova Psicologia Positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.
- _____ (2011). *Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- _____ (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.
- Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê*. Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- Souza, C. (2003). *Você é do tamanho de seus sonhos: estratégias para concretizar projetos pessoais, empresariais e comunitários*. São Paulo: Gente.
- Strecher, V. (2016). *Life on purpose*. New York: Harper One.
- Sundararajan, A. (2017). Future of Work: The Digital Economy will sharply erode the traditional employer-employee relationship. In *Finance & Development*, June 2017, p.7 – 11.
- _____ (2018). *Economia Compartilhada: O fim do emprego e a ascensão do capitalismo de multidão*. São Paulo: SENAC.
- Tamayo, A. e Porto, J. Barreiros (Orgs.). (2005). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Petrópolis: Vozes.
- _____ (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, p. 17-24.
- Thiry-Cherques, H. R. (2004). *Sobreviver ao trabalho*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.

_____ (2006). O Primeiro Estruturalismo: Método de Pesquisa para as Ciências da Gestão. RAC, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006: 137-156.

Thomas, D. C. (2006). Inteligência cultural: habilidades pessoais para negócios globalizados. Rio de Janeiro, Brasil: Record.

Thompson, A. A. (2002). Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

Toledo, E. y Hernandez, J.M. (2000). Fin del trabajo o trabajo sin fin. In: Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo. <https://pt.scribd.com/document/123820954/30-Fin-del-trabajo-o-trabajo-sin-fin-Enrique-de-la-Garza-T-y-colaboracion-de-Juan-Hernandez>

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.

Troiano, C. R.; Troiano, J. Qual é o seu Propósito? São Paulo: CLA Editora.

Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.

Ulrich, D. et al (2017). Victory through Organization. New York: Mc Graw Hill Education.

Vasconcelos, F. de Souza (2010). O desenvolvimento espiritual integrado ao planejamento estratégico pessoal. Cascavel.cpd.ufsm.br

V. C. Cesar, A.M. Roux. (2015). Performance measures of the human resources area and its relationship with economic performance indicators. / Medidas de rendimento del área de recursos humanos y su relación con indicadores de rendimiento económico. REGE Revista de Gestão. 2015, Vol. 22 Issue 1, p.97-114. 18p. Language: Portuguese. DOI: 10.5700/rege553. <http://web.a.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/ehost/results?vid=6&sid=56514bf8-e308-44d6-9da5e929141e5783%40sessionmgr4008&bquery=AR+%22V.+C.+Cesar%2c+Ana+Maria+Roux%22&bdata=JmRiPWJ0aCZsYW5nPXBLWJyJnR5cGU9MCZzZWZyY2hNb2RlPVN0YW5kYXJkbnNpdGU9ZWZyY2hNb2RlPVN0>

Vergara, S. Constant (2005). Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas

_____. (2009). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10ª. ed, São Paulo, Brasil: Atlas.

Vielmetter, G.; Sell, Y. Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future. AMACOM: New York, 244 pp.

- Wilber, K. (2007). *A Visão Integral*. São Paulo: Editora Cultrix.
- _____ (2019). Ondas, Correntes, Estados e o Eu. <https://www.ariraynsford.com.br/artigos-e-textos/ondas-correntes-estados-e-o-eu>.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wood, J. (1995). *Mudança organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.
- _____ (2002). *Mudança organizacional*. São Paulo: Editora Atlas. 5 EDIÇÃO
- World Economic Forum - WEF. (2018). *The Future of Jobs Report*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.
- Woyciekoski, C. & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>
- 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 Quarterly*, 10, 63-88.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. E Bastos, A. V. B. (Orgs). (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zarifian, Philippe. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- _____. (2003). *O modelo de competências: trajetória histórica, desafios atuais e proposta*. São Paulo, Brasil: Editora Senac. <http://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>. https://www.researchgate.net/publication/262664717_Por_uma_nova_compreensao_do_conceito_de_bem-estar_Martin_Seligman_e_a_psicologia_positiva.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE
TESIS**

--

1. Identificación del material bibliográfico [x] Tesis Doctoral [] Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Doctorado en Administración
----------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Administración
----------------------	----------------

3. Identificación Institucional

Título	PROPUESTA DE MODELO DE ALINEAMIENTO PERSONAL PARA PROFESIONALES DE FORMACIÓN EN RRHH QUE ACTUAN EN NIVELES ESTRATÉGICOS
--------	---

Autor	Denize Athayde Dutra da Costa
-------	-------------------------------

Tipo y N° de documento	Cedula de identidad: 05.115.677-6
------------------------	-----------------------------------

Director	Nilda C. Tañski
----------	-----------------

Tipo y N° de documento	DNI:
------------------------	------

N° de páginas	214
---------------	-----

Fecha de defensa: 10/12/2021

Fecha de entrega del archivo: 03/12/2021

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación

[x] SI

[] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, autorizo a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio

electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).
-



Firma del Autor

Posadas, Argentina

Fecha: 10/12/2021

ANEXOS

ANEXO 1 - Guión de la entrevista en profundidad

1. ¿Por qué se inscribió en este MBA en Gestión Estratégica de Recursos Humanos?
2. ¿Qué competencias espera desarrollar con este programa?
3. ¿Cuáles son sus puntos fuertes como profesional de los recursos humanos?
4. ¿Cuáles son sus puntos débiles como profesional de los RRHH?
5. ¿Qué entiende por gestión estratégica de la empresa?
6. ¿Qué entiende por gestión estratégica de recursos humanos?
7. ¿Qué competencias que un profesional de cualquier área de actuación debe poseer para contribuir con la gestión estratégica de RH de la organización donde actúa?
8. ¿Cuál es su sueño?
9. ¿Tiene una visión de futuro? En caso afirmativo, ¿de qué se trata?
10. ¿Posee el hábito de planear por escrito alguna cosa en su vida?
11. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta cuando se realiza este planeamiento?
12.- ¿Qué periodo de tiempo considera en esta planificación (meses o años)?
13. ¿Has hecho alguna vez una planificación de tu carrera? ¿Por qué, cuándo? ¿Cómo?
14. ¿Supervisa cuando planifica? En caso afirmativo, ¿en qué periodo?
¿Se fijan objetivos? ¿Cuáles? ¿Periodo?
16. ¿Qué es la carrera para usted?
17. ¿Cuáles son los aspectos más importantes cuando piensa en el éxito de su carrera?
18. ¿Quién es usted? ¿Cómo te identificas? 19.
19) ¿Qué entiende usted por propósito personal?
20. ¿Cuál es su propósito personal?
21- ¿Cuáles son sus creencias?
22. ¿Cuáles son sus valores?
23. ¿Cuáles son sus temores?
24. ¿Qué temas cuando tomas una decisión?
25. ¿Cómo se actúa cuando se toma una decisión equivocada?
26. ¿Qué te hace desistir?
27. ¿Quiénes son sus referencias de un profesional de RRHH estratégico? ¿Por qué o por qué no?
28. ¿Qué considera que dificulta la realización de sus sueños?
29. Cuando te sientes frustrado con tu carrera, ¿cómo actúas?
30. ¿Ha pensado alguna vez en cómo quiere vivir cuando se jubile?
31. ¿Cuál es su perspectiva de tiempo cuando mira hacia el futuro (1 año, 3 años, 5 años, 10 años, 20 años o más)?
32. ¿Qué te hace sentirte seguro para tomar una decisión?
33. ¿Has hecho alguna vez coaching o mentoring? En caso afirmativo, ¿en qué aspecto le ha ayudado?
Comentarios libres

ANEXO II - Investigación de Campo – Cuantitativa y Cualitativa: Cuestionario (1 y 2)

Estimado (a) Participante:

Este cuestionario forma parte de la investigación de campo de la tesis de doctorado de Denize Athayde Dutra. Sus respuestas serán tratadas de manera secreta y en el análisis de los datos usted será un número y su nombre será mantenido en anonimato. Para el propósito del trabajo necesito que sea absolutamente sincero en sus respuestas y que cuando su réplica sea negativa, señale el motivo.

¿Qué entiende por gestión estratégica de la empresa?
<input type="checkbox"/> No tengo una opinión sobre esto.
<input type="checkbox"/> Entiendo que gestión estratégica de empresa sea

Cite tres competencias que un profesional de cualquier área de actuación debe poseer para contribuir con la gestión estratégica de la organización donde actúa
<input type="checkbox"/> No tengo una opinión sobre esto.
<input type="checkbox"/> Las tres competencias son:

¿Posee el hábito de planear por escrito alguna cosa en su vida?
<input type="checkbox"/> No acostumbro hacer esto porque
<input type="checkbox"/> SI. ¿Qué? ¿Qué período de tiempo considera en este planeamiento (meses o años)? ¿Qué aspectos toma en cuenta cuando realiza este planeamiento?

¿Ya realizó algún planeamiento de carrera?
<input type="checkbox"/> NO, porque
<input type="checkbox"/> SI. ¿Cuándo fue realizado? ¿Cuánto tiempo tomó en cuenta en relación al futuro? ¿Qué ítems formaron parte de este planeamiento? ¿Monitorea o monitoreó este planeamiento? ¿Qué logró implementar de este planeamiento? ¿Qué impacto este planeamiento tuvo en su desempeño profesional?

¿Qué entiende por gestión estratégica de recursos humanos?
--

No tengo una opinión sobre esto.

Entiendo que gestión estratégica de RRHH sea

Cite tres competencias que un profesional de Recursos Humanos debe poseer para SER ESTRATÉGICO?

No tengo una opinión sobre esto.

Las tres competencias son:

Cuando piensa en identidad personal (¿Quién soy?), ¿qué aspectos toma en cuenta?

No tengo una opinión sobre esto.

Los aspectos son

¿Qué entiende por Propósito Personal?

No tengo una opinión sobre esto.

Propósito personal es

¿En algún momento de su vida identificó cual es su propósito?

NO

SI: - ¿qué situación o persona le hizo pensar sobre esto?

Describa cuál es su propósito personal:

¿Qué entiende por creencias y valores?

No tengo una opinión sobre esto.

creencias y valores son

¿En algún momento de su vida identificó sus creencias y valores?

NO

SI. ¿Cómo logra identificar sus creencias y valores?

Describa cuáles son sus principales creencias y valores:

¿Qué es la visión de futuro para usted?

No tengo una opinión sobre esto.

Visión de futuro es

¿Cuál es su perspectiva de tiempo cuando mira hacia el futuro (1 año, 3 años, 5 años, 10 años, 20 años o más)?

¿Posee una visión definida para su futuro?
<input type="checkbox"/> NO
<input type="checkbox"/> SI. ¿Para cuanto tiempo (en años)?
Describe SU VISIÓN de FUTURO:

¿Posee el hábito de escribir sus objetivos personales y profesionales?
<input type="checkbox"/> No acostumbro hacer esto, porque
<input type="checkbox"/> SI. ¿Puede citar algunos ejemplos y colocar plazos?

¿Cuales son competencias que considera haber desarrollado para alcanzar sus objetivos personales?
<input type="checkbox"/> No tengo una opinión sobre esto.
<input type="checkbox"/> Las competencias son:

¿Cuáles son las competencias que deberá desarrollar para alcanzar sus objetivos personales?
<input type="checkbox"/> No tengo una opinión sobre esto.
<input type="checkbox"/> Las competencias son:

En una escala de 0 a 10, ¿cuánto provocaron su reflexión las preguntas anteriores sobre su desarrollo personal y/o profesional?

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

En una escala de 0 a 10, ¿cuánto contribuyeron las competencias desarrolladas durante el MBA de RRHH en su actuación como profesional de RRHH estratégico?

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