



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Recursos Humanos

Trabajo Final de Maestría

Human Resources Business Partner
(Socio Estratégico de Recursos Humanos):
la nueva figura del tercer milenio



Autor: Lic. Ariel Martín Larrang

Director: Mg. Silvina Uviz D'Agostino

[CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, OCTUBRE 2019]



Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi abuela Haydeé y a mis abuelos Armando y Brenda que me apoyan y cuidan desde el cielo. Sé que estarían orgullosos.

A Lucas, mi pareja, quien me dio la energía y apoyo incondicional para desarrollarme y siempre buscar ser mi mejor versión.

A Martín y Patricia, mis padres, que sembraron los valores necesarios para el camino y para lograr mis objetivos.

A Clara, mi hermana, por la que mi amor es infinito.

Al resto de mi familia de sangre y política, que siempre me alienta a más.

A mis amigos, pilares innegables de mis proyectos de vida.

A Merlín, Nala, Mina y a mi hermosa Titina por su compañía incondicional.



Agradecimientos

Todo proyecto llega a su final después de esfuerzo, dedicación y predisposición, no solo del investigador, sino de todos los que decidieron aportar su tiempo, conocimientos y experiencias

Agradezco a todos los participantes entrevistados en la muestra, ya que a pesar de los tiempos vertiginosos en que vivimos, pudieron hacerse el espacio para ayudarme en la investigación.

Un profundo agradecimiento a David Cabrera y a Dave Ulrich por demostrarme la humildad de los grandes con su guía y participación en el proceso.

Muchas gracias a Silvina Uviz D'Agostino por ser mi tutora de tesis y mentora en mi desarrollo profesional.

Gracias a mis compañeros de Cohorte, donde encontré apoyo, contención y amistad todos estos años.



Índice

Índice	3
Abreviaturas y Siglas	6
Glosario	6
Resumen ejecutivo	7
Palabras y frases claves	8
Disciplina: Recursos Humanos (RRHH)	8
Tema de investigación. Área de la disciplina	8
Sub área temática	8
Título	8
Fecha de presentación	8
Capítulo uno	9
1.1. Introducción	9
1.2. Presentación del Problema e Interrogante	13
1.3. Objetivos generales y específicos	13
1.4. Justificación	14
1.5. Viabilidad y Alcance	16
1.6. Antecedentes	16
1.7. Estado del Arte y Marco Teórico	20
1.8. Contexto socio histórico del objeto de estudio	25
1.9. Problema de Investigación	27
1.10. Supuestos de Trabajo	37
1.11. Preguntas de investigación propuestas	38
Capítulo dos	39
2.1. Profundización en la variable: dinámica y desarrollo de Recursos Humanos en la actualidad	39
2.1.1. Nuevos Modelos de Negocio	40
2.1.2. Necesidad de talento en las organizaciones	42



2.1.3 Cultura y Estructura Organizacional en la modernidad	46
2.1.4. El liderazgo necesario.....	49
2.1.5. Importancia de RRHH para el negocio	51
2.2. Desarrollo histórico de Recursos Humanos llegando a ser socio del negocio	53
Capítulo tres	55
3.1. Marco teórico: HRCS - Human Resource Competency Study (Estudio de Competencias de Recursos Humanos).....	55
3.1.1 Cuatro fuerzas que reorganizan el impacto de RRHH en el éxito del negocio.....	55
3.1.2. Competencias Individuales y Departamentales de Recursos Humanos	58
3.1.3 Hallazgos del estudio “HRCS” respecto a las competencias individuales y departamentales de RRHH.....	61
Capítulo cuatro.....	64
4.1. Metodología	64
4.2. Herramientas para el análisis de material	65
4.2.1. Diseño de Investigación	65
4.2.2. Unidad de Análisis y Muestra.....	66
4.3. Guía de entrevista.....	67
Capítulo cinco.....	68
5.1. Análisis de las entrevistas	68
5.1.1. Variables y agrupamientos para el análisis de las entrevistas	68
5.1.2. Descripción de los hallazgos obtenidos	76
5.2. Interpretación de los hallazgos obtenidos	78
5.2.1. Contrastación de objetivos propuestos	79
5.2.2. Interpretación de los hallazgos obtenidos	83
Capítulo seis	98
6.1. Conclusiones	98
6.2. Futuras líneas de investigación	104
Bibliografía	105
7.1. Libros	105
7.2. Bibliografía en formato digital y documentos electrónicos	106
7.3. Artículos periodísticos digitales	107



7.4. Lecturas bibliográficas complementarias.....	107
Anexo	108
8.1. Textos desgravados de las entrevistas	108



Abreviaturas y Siglas

HRBP: Human Resources Business Partner
OTR: Organization Talent Review
PVE: Propuesta de Valor al Empleado
Q: Quartil/Trimestre
RRHH: Recursos Humanos
TA: Talent Acquisition
VICA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo

Glosario

Analytics: analíticas
Budget: presupuesto
Business Partner: Socio del Negocio
Clusters: agrupamientos
Compliance: cumplimiento de reglamentaciones y marcos jurídicos
Conversion rate: tasa de conversión
Core/Core Business/Business: principales áreas del objeto/actividad del negocio
Customers: clientes
Dashboard: tablero
Drivers: conductores
Employee experience: experiencia del empleado
Feedback: retroalimentación
Hard: competencias duras
Headcount: nómina
Heads: jefes/cabezas de área
Learning: capacitación
Onboarding: integración/inducción del nuevo integrante
Soft skills: competencias blandas
Staffeando: cubriendo vacantes
Stakeholders: grupos de interés
Startup: comienzo
Upskilling: mejora de competencias
Turnover: rotación
Workplace: red social interna de la empresa



Resumen ejecutivo: el presente se inscribe como trabajo final de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Tiene como objetivo realizar un aporte sobre el rol del *Human Resources Business Partner* (Socio Estratégico de Recursos Humanos) desde la experiencia de quienes ejercen el rol e importantes referentes de la temática. Se centra en relevar la trayectoria y experiencia, así como la preparación académica y perfil de aquellos que conforman este rol. Asimismo se describen los factores del avance e innovación y desarrollo de aquellas empresas que favorecen esta figura, la cual fue estudiada y desarrollada por Dave Ulrich, y las implicancias estratégicas conectadas a las organizaciones que cuentan con la misma.

El mismo es un estudio descriptivo exploratorio, ya que tanto en Argentina como a nivel internacional no se ha explorado el rol desde ésta perspectiva, y de diseño cualitativo con fuentes de datos primarios. El análisis presentado surge de la realización de 11 entrevistas en profundidad semiestructuradas, organizadas sobre los ejes de un relato biográfico en torno a la experiencia de vida de empleados bajo relación de dependencia que ejercen el rol de Socio Estratégico de Recursos Humanos en empresas dentro del territorio nacional.

Con la metodología propuesta, se aborda el estudio de la relación entre la cultura y diseños organizacionales y el éxito del rol en un contexto VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Los entrevistados demuestran que las empresas en las que trabajan se focalizan en las necesidades imperantes y cambiantes de un mercado competitivo en el cual día a día el contexto cambia los objetivos estratégicos establecidos. El acercamiento al cliente interno y el valor agregado como socios del negocio, ya sea para impactar en el cliente externo o en los resultados operativos, son el principal foco de las estructuras de RRHH de las empresas estudiadas.

En éste camino es de suma importancia destacar la implementación de la tecnología en los procesos. Algunas de las empresas cuentan con plataformas o softwares para eficientizar procesos e identificar avances de gestión. Otras están en camino de adoptarlas.



En la presente investigación, prevalece el punto de vista del sujeto que ejerce el rol del HRBP y se busca perseguir la comprensión de su perfil constituido por sus rasgos y experiencias. La finalidad es realizar un estudio que demuestre la realidad actual de RRHH en Argentina respecto al rol estudiado y su comparación con el relevamiento más reciente de Dave Ulrich acerca de las competencias necesarias para desarrollar al profesional de RRHH.

Más allá de la dificultad para lograr la comprobación de sus vivencias, se pretende aportar y colaborar con las buenas prácticas del mercado actual y que el Departamento de RRHH de cada empresa pueda comprender las competencias requeridas en los procesos de Selección de dichas posiciones, así como el impacto que las mismas podrían producir en los resultados del negocio.

Si bien la temática y la población a estudiar son acotadas, se espera generar nuevos hallazgos y el cuestionamiento del status quo vigente en aquellas organizaciones que cuentan con Recursos Humanos como un sistema transaccional.

Palabras y frases claves: Socio Estratégico de Recursos Humanos o HRBP (*Human Resources Business Partner*), cultura organizacional, atracción, identificación, fidelización y desarrollo de talento, credibilidad, paradoja, VICA, consultoría, coaching, negocio, cambio, competencias.

Disciplina: Recursos Humanos (RRHH)

Tema de investigación. Área de la disciplina: Análisis y descripción de la posición del Socio Estratégico de Recursos Humanos o más conocido HRBP (*Human Resources Business Partner*) y el impacto estratégico del mismo en la estructura y objetivos de RRHH.

Sub área temática: tema compartido entre todos los subsistemas de RRHH por tener implicancias de manera transversal en todas las prácticas de Selección, Capacitación, Desarrollo, Compensaciones, Estructuras, Beneficios, Comunicaciones Internas, Administración de RRHH, Liquidación, Relaciones Laborales, Servicios Médicos Ocupacionales, y Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.

Título: Human Resources Business Partner (Socio Estratégico de Recursos Humanos): la nueva figura del tercer milenio.

Fecha de presentación: Octubre de 2019



Capítulo uno

1.1. Introducción

El avance de la tecnología de los últimos años, la competencia indiscriminada entre las compañías, también la especialización de tareas, profesiones y la lucha interna y externa por el talento, hacen que las empresas se vean obligadas al desarrollo de ventajas competitivas para sobrevivir en un entorno con este dinamismo. No solo eso, sino que puedan soslayar los avatares de los cambios en los factores exógenos: políticos, económicos, tecnológicos, culturales, sociales y de educación.

Los cambios estructurales de las compañías, la multiculturalidad, las crisis financieras entre otros, son moneda corriente.

Las empresas deben dejar de percibirse como compartimentos estancos para generar sinergia con el entorno y obtener del mismo, los datos y recursos que sumen valor a su sistema y procesos. Por otro lado deben focalizarse en las competencias de los individuos y departamentos para lograr el éxito del plan estratégico establecido.

Peter Senge¹ en “La quinta disciplina en la práctica” destaca que “La diversidad es natural y aporta riqueza al mundo. La naturaleza es diversa, y existe un equilibrio crítico que requiere una comprensión del modo en que encajan todas las piezas y la importancia que cada una reviste para el todo”.

Para lograr lo mencionado se considera esencial que los objetivos estratégicos sean claros, que las compañías puedan crear y empoderar a sus colaboradores para sumar y multiplicar valor en cada uno de los procesos y tareas que lleven a cabo. La suma del esfuerzo conjunto es mayor que la suma de sus partes individuales y acerca a las organizaciones al éxito por el resultado final.

Jeanne C. Meister y Karie Willyerd² definen al lugar de trabajo del 2020 como “Un contexto organizacional que provee de una intensa y personalizada experiencia social para atraer,

¹ Peter Senge. (2010). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires: Granica.

² Jeanne C. Mesiter y Karie Willyerd. (2010). The 2020 workplace. Estados Unidos: Harper Collins Publishers.



desarrollar y comprometer los empleados a través de todas las generaciones y geografías”. Más adelante observaremos que el HRBP se focaliza en áreas de especialidad, en unidades de negocios, en diferentes geografías, y cada situación implica un abordaje diferente.

Dado que este trabajo se centrará en la posición del Socio Estratégico de Recursos Humanos o más conocido HRBP (*Human Resources Business Partner*) creada a efectos estratégicos y de entendimiento del negocio, resulta fundamental dar cuenta de la definición, la cual se centra en ser el interlocutor nexo entre Recursos Humanos, el “*Management*” (*gerentes*), los grupos de interés y los empleados, ejerciendo prácticas estratégicas que sumen valor al negocio.

Independientemente del crecimiento de las organizaciones y sus estructuras se requieren interlocutores de este tipo para alinear las diferentes Unidades de Negocio o Gerencias a las políticas y proyectos establecidos por el corporativo, desarrollar los procesos culturales necesarios y el mentoreo para su entendimiento, generando la sinergia necesaria de forma estratégica en búsqueda de la obtención de resultados planificados.

Bersin by Deloitte en su estudio de investigación³ “*Put the Business back in HR: The need for a true HR Business Partner*” (Poniendo el negocio de nuevo en RRHH: La necesidad de un verdadero Socio Estratégico de RRHH) define la posición del HRBP como: “...un rol de asesoría de confianza de alto nivel con reporte directo a Ejecutivos Senior de las líneas del negocio. Los HRBPs cuentan con una profunda experiencia en estrategia de talento, efectividad organizacional, analíticas de talento y perspicacia de negocio”.

Agrega que “...los HRBPs juegan un rol crucial en el desarrollo de resiliencia organizacional y capacidad de respuesta que a su debido tiempo incrementa el desempeño organizacional”.

A grandes rasgos las principales **características del rol del HRBP** son las que adelanto:

1. Entender el negocio y su impacto, pudiendo asesorar y alinear los servicios y soluciones de RRHH necesarias para contribuir al crecimiento y competitividad del negocio.

³ Karen Shellenback y Stacia Sherman-Garr. (2015). “Put he Business back in HR: The need for a true HR Business Partner”. Bersin.com: Bersin by Deloitte.



2. Conocer la dinámica del mercado actuando de forma proactiva para prever los perfiles distintivos necesarios y las iniciativas estratégicas de talento.
3. Desarrollar los perfiles internos necesarios en vistas al futuro de la organización conociendo a las personas y sus competencias. En el caso de ser altos potenciales diagramando un plan de carrera.
4. Actuar como coach del “*management*” (*gerentes*) y los empleados para la toma de decisiones asegurando la ejecución de las prácticas de RRHH más efectivas para el negocio.
5. Generar sinergia con los demás HRBP, “*HR Advisors*” (consejeros de RRHH), las Áreas Especialistas y las Áreas descentralizadas de las diferentes Unidades de Negocios.
6. Desarrollar un fuerte conocimiento del negocio, la operación y la industria.
7. Comprender los principios de eficiencia de la organización.
8. Poder nivelar a través de analíticas las respuestas predictivas para el negocio en un contexto sumamente disruptivo.
9. Actuar como puente y agentes de cambio para lograr adecuar la cultura a los nuevos paradigmas.
10. Construir y desarrollar las competencias de liderazgo y gerenciamiento de personas entre los líderes.
11. Definir la cultura, valores, estructura y marca a través de los comportamientos, valores e infraestructuras correctos.
12. Innovar y adoptar nuevas tendencias en talento y desarrollo competitivo de estrategias de negocio.

En este proceso la jerarquía de Recursos Humanos en la toma de decisiones se desarrolló especializándose como nunca se hubiera pensado, compartiendo la mesa de decisiones con los sectores de Finanzas, Desarrollo Tecnológico, Marketing, Tecnologías de la Información, Administración, Comercialización y Planeamiento Corporativo. El motivo: el Componente Humano en las organizaciones, focalizando en cómo los colaboradores pueden maximizar su aporte y desarrollo profesional en sinergia con el negocio.



De la incesante búsqueda de información desde el momento que comencé la Tesis surgieron muchos interrogantes. Los mismos se redujeron al contar con el consejo de Dave Ulrich mediante redes sociales, instándome a determinar los interrogantes que quería responder y su importancia. Otro recurso fue compartir casos e historias que aclaren mi perspectiva.

Descubrir que la posición del Socio Estratégico de Recursos Humanos, de ahora en adelante ‘HRBP’, es indispensable en las organizaciones, lleva a investigar en profundidad su razón de ser.

Por otro lado, y con el objetivo de sumar al desarrollo y concepción de la gestión de Recursos Humanos, me parece importante traer a colación un artículo de www.managementjournal.net en el cuál Sandra Scarlato⁴, quien era en ese momento la Directora de la Escuela de HRBP de Whalecom y Coordinadora del Ciclo de actualización Profesional de ADRHA, exponía que “(...) los líderes de empresas de distintas industrias reclamaban la necesidad de definir el rol del HRBP tanto para diferenciarse de un rol de especialista de áreas centrales de Recursos Humanos, como de una posición de gestor de áreas de negocios, transmitiendo literalmente sus inquietudes al departamento de Recursos Humanos”. Como consecuencia decide encarar la problemática desde una propuesta de formación específica para este rol.

En el presente trabajo se reconstruirá la realidad actual sobre participantes que ocupan u ocuparon el rol de HRBP estudiándolos con un enfoque holístico; pudiendo proporcionar profundidad a los datos, contextualizando, e interpretando experiencias únicas.

La investigación será de suma importancia para describir, comprender e interpretar a los participantes a través de sus percepciones y significados producidos por sus propias experiencias.

⁴ Sandra Scarlato. (2015). Quienes son y que hacen los HRBP? 05/10/2017, de Management Journal Sitio web: <http://www.managementjournal.net/item/5343-quienes-son-y-que-hacen-los-hrbp-human-resources-business-partners>



1.2. Presentación del Problema e Interrogante

Se detalla el problema de investigación: “¿Cuáles son los conocimientos y vivencias de aquellos individuos que desempeñan el rol de HRBP al llevar a cabo su gestión en búsqueda del logro de los objetivos estratégicos en empresas con sedes en Argentina en la segunda década del siglo XXI?”.

Podemos definir al HRBP como la figura dentro de la estructura de Recursos Humanos con amplio conocimiento del negocio, de los objetivos estratégicos, de los interlocutores y referentes de cada área y de las políticas y procedimientos de la organización.

Debe velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Recursos Humanos en sinergia con el Plan Estratégico del Negocio. A su vez actúa como consultor interno del área; un aliado estratégico que sabe qué, cuándo, cómo y a quién comunicar.

Se espera demostrar cómo su evolución pasa de ser transaccional en cuestiones meramente administrativas, a especializarse cada vez más en sus propias áreas pero además en el impacto que produjo en el negocio. Demostrar además que lo anterior devino en ser un gran aliado para la planificación, ejecución y consecución de la estrategia organizacional y la creación de valor a sus *'key stakeholders'* (partes claves interesadas); inversionistas, comunidades, clientes, empleados, socios, gerentes de línea, entre otros.

1.3. Objetivos generales y específicos

El presente trabajo tiene como objetivo general caracterizar la figura de los *'Human Resources Business Partner'* (Socio Estratégico de Recursos Humanos) en el ejercicio de sus tareas para lograr los objetivos estratégicos de empresas argentinas en la segunda década del siglo XXI.

Paso a detallar a continuación los objetivos específicos, a saber:

1. Indagar la evolución de Recursos Humanos hasta la llegada de la figura del HRBP (*Human Resources Business Partner*) o Socio Estratégico de Recursos Humanos.



2. Caracterizar el perfil del Socio Estratégico de Recursos Humanos pudiendo conocer sus competencias, experiencias y potencialidades que los hacen idóneos para cumplir este rol.
3. Enumerar prácticas llevadas a cabo por ellos en su trayectoria laboral, entendiéndose por los mismos a los procesos, métodos, nuevas prácticas e investigaciones y cómo impactan en las organizaciones y sus miembros.

1.4. Justificación

Como indican la mayoría de artículos, libros y estudios la posición de HRBP desde que ha comenzado el tercer milenio ha tomado gran relevancia en la estructura de Recursos humanos de las empresas. Es conveniente poder desarrollar esta investigación desde las vivencias y percepciones de quienes ocupan estas posiciones pudiendo obtener un conocimiento más profundo y planear mejores esquemas en las organizaciones del futuro.

Creo que es imprescindible determinar las características del rol y poner luz a ciertos interrogantes como los de Sandra Scarlato en el Management Herald⁵ Nro 115, en el cual indica que los HRBP “...son profesionales de RRHH “generalistas” que, muchas veces, perciben como difusa su identidad de rol, tanto para sí mismos como en la relación con sus principales interlocutores: “No soy de aquí, ni soy de allá”, se los oye decir más de una vez cuando quieren establecer su “grupo de pertenencia” entre el área de negocio y las áreas centralizadas de RRHH”. Agrega también que “...el reclamo más fuerte que surge de parte de los líderes de las empresas de diferentes rubros sobre este puesto se relaciona con la dificultad para definir con claridad el alcance y dimensionamiento del rol del HRBP...”

Ulrich es el autor que más ha estudiado al respecto. Sus teorías han evolucionado especializando el rol del HRBP de manera de aumentar la eficiencia de las empresas que cuentan con él. No solamente habla de su razón de existir sino del contexto estructural y del apoyo con el que debe contar en su entorno para poder llevar a cabo las acciones necesarias.

⁵ Sandra Scarlato. (mayo/junio 2015). El desafío de los Human Resources Business Partners. Management Herald, 115.



En cuanto a la relevancia social puedo traer a colación el ejemplo de la empresa en la que trabajo, Trenes Argentinos, en la cual por acciones impartidas desde la Gerencia de Recursos Humanos a través de los HRBP y en conjunto con el sector comercial se está intentando aumentar la satisfacción de los usuarios. Se llevó a cabo un programa en el cual a través de encuestas de satisfacción del personal y capacitaciones que reunían temáticas como Modelos Mentales, Comunicación Asertiva, Resolución de Conflictos e Inteligencia Emocional se busca alinear a los empleados que realizan tareas en contacto con los usuarios día a día.

El hecho comentado denota la importancia de una figura como el HRBP para actuar como interlocutor entre el *management* (estratégico) y la parte operativa.

Considero de vital importancia para las empresas que aún no cuentan con este rol, la consideración de llevarlo a la práctica para beneficiarse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

En el caso de las empresas que tengan incorporadas esta figura, será de ayuda permitiendo conocer las últimas prácticas llevadas a cabo, la metodología utilizada que variará dependiendo de la idiosincrasia que tengan, y el punto más importante quizás, saber el apoyo requerido de la parte ejecutiva y la dirección.

En cuanto a relevamientos, el *CEB "Corporate Leadership Council"* (CEB Corporate Leadership Council, n.d.) ha llevado a cabo un relevamiento referido a nuestro tema de investigación con los Directivos de importantes empresas. A raíz de la investigación podemos observar que en el puesto número uno del ranking de desafíos globales del 2013 se encuentra el capital humano.

Como consecuencia de un inadecuado gerenciamiento del capital humano surgen los siguientes porcentajes; Directivos entrevistados que dan cuenta de los resultados sobre los siguientes temas en sus empresas:

- No pudieron llegar a los objetivos financieros – 43%
- Reducción de la Compañía en su habilidad de innovar – 40%
- No lograron el crecimiento previsto – 39%
- Incapacidad para lograr iniciativas estratégicas – 37%
- Reducción de la competitividad – 27%



- Incapacidad para completar Proyectos a gran escala – 17%
- Incapacidad para expandirse a nuevos mercados – 13%
- Incapacidad para responder adecuadamente o en tiempo a factores de riesgo – 8%

Conectando estos datos con la evolución en el rol del HRBP; el 92% de las organizaciones cuentan con una figura equivalente desde la segunda década del siglo XXI. Es evidente la conexión entre la estrategia del negocio y el talento estratégico que puede proveer Recursos Humanos en su rol de socio estratégico.

1.5. Viabilidad y Alcance

Para llevar a cabo el estudio se tendrá acceso a colaboradores en relación de dependencia en empresas con estructuras de Recursos Humanos que cuentan con el modelo de Dave Ulrich. Los mismos tienen el rol de HRBP en empresas nacionales y multinacionales y contaremos con los recursos espaciales y temporales para realizar las entrevistas que amerita la investigación.

Las entrevistas se concertarán con aquellos que ejerzan el rol que se encuentren interesados en participar del estudio accediendo a los mismos a través de contactos, redes sociales, círculos laborales y académicos.

Por ser un estudio cualitativo el alcance será sistémico. Esto permitirá abordar todas las clasificaciones posibles para comprender en profundidad el problema.

1.6. Antecedentes

En cuanto a antecedentes de campo o investigaciones realizadas respecto a nuestro objeto de estudio, el modelo de HRBP de Dave Ulrich, no he encontrado ninguna orientada al enfoque que pretendo darle como rol central. Los documentos, estudios, tesis y tesinas realizadas al



respecto cuentan con esta teoría y contenido como complementaria del análisis de su problema de investigación.

De los estudios de investigación, “*papers*” (ponencias) y relevamientos de tesis realizados se pueden enumerar los siguientes:

1. “La evolución organizacional y gerenciamiento de los recursos humanos: Evidencia desde Suecia”

En el presente *Paper* de Suecia se pretende comprender los procesos de cambios de estructura de Recursos Humanos basándose en la bibliografía de Ulrich. El otro objetivo se refería a la posibilidad de encontrar Factores Críticos de Éxito (“*Key Succes Factors*”) que puedan atravesar diferentes ambientes de negocios. Los resultados encontrados fueron la diferenciación de ciclos dependiendo el estadio del proceso de cambio de la organización.

2. “Recursos Humanos como estratégico: de “proveedor” a “socio”

En el compilado de notas se realizó un recorrido por la bibliografía de Ulrich y los diferentes modelos que surgen. Se hace especial hincapié en el rol del HRBP, sus características y desafíos en las organizaciones.

3. “HR como Socio Estratégico del Negocio: Desafíos y Oportunidades”

En la presente Tesis de Ali Eldin Loutfi Abd Alla Ibrahim, un alumno de la Universidad Británica de Dubai en 2015 se investiga sobre la relación entre los éxitos y desafíos del HRBP en las organizaciones médicas de Emiratos Árabes Unidos. Hace especial énfasis en la falta de sinergia entre las funciones gerenciales de Recursos Humanos y el HRBP. Como resultado se destaca su falta de eficiencia en el desempeño.



4. “Modelos mentales de profesionales de mandos medios de Recursos Humanos: Implicancias de las relaciones del Socio Estratégico de Recursos Humanos”

El Paper de la Universidad de Portsmouth en Reino Unido fue confeccionado por Valerie Anderson al que hace alusión el título investiga las suposiciones implícitas de los profesionales de Recursos Humanos sobre los mandos medios y las consideraciones sobre cómo esto afecta la relación del HRBP.

5. “La transformación de las estructuras organizacionales de Recursos Humanos en organizaciones Checas”

El presente Paper de República Checa ha sido investigado por Marek Strítěský en 2013. Se ocupa de estudiar las estructuras organizacionales de República Checa e intenta reflejar las nuevas tendencias que se relacionan con el nuevo modelo de HRBP.

6. “El modelo de transformación del HRBP puesto en práctica en empresas estatales de China”

El presente *Paper* realizado por Jun Qiu Liangtie Dai de la Escuela de Negocios de la Universidad de Jinan en Guangzhou, China en el año 2016, se focaliza en la transformación de Recursos Humanos en empresas estatales de China a través de un programa de entrenamiento que ayuda a la transición del área de Recursos Humanos tradicional para convertirse en un socio estratégico.

7. “La resistencia al cambio organizacional y el valor de la comunicación: el caso del departamento de Recursos Humanos de autos Volvo”

La Tesis realizada por Xiaofei Yang de la Universidad de Gothemburg (Suecia) de 2014 investiga cómo los empleados reaccionan al cambio, que resistencias y cómo estas últimas pueden determinar el éxito de la implementación del cambio.



8. “Analytics para una ventaja competitiva organizacional”

El *Paper* realizado por Dana B. Minbaeva de la Escuela de Negocios de Copenhague en 2017 se focaliza en el análisis de datos para desarrollar a nivel organizacional las capacidades de los individuos y la mejora de procesos y estructuras.

9. “La adopción del modelo del Socio Estratégico de Recursos Humanos y desempeño de Safaricom Limited”

En la Tesis realizada por Carolyne Luchiri de la Universidad de Nairobi en 2011 se detalla como en Safaricom se implementó el modelo de roles de Socio Estratégico de Recursos Humanos y los resultados que produjo.

10. “El rol del gerenciamiento de Recursos Humanos en un contexto de fusiones y adquisiciones”

En la Tesis Doctoral llevada a cabo por Angelika Ehms en la Universidad Católica San Antonio de Murcia en 2016 se focaliza en el gerenciamiento de fusiones y adquisiciones y como el rol de Recursos Humanos impacta en el proceso. Destaca el rol del HRBP pero considera que uno de cinco pudo realmente desplegar su rol estratégico.

Respecto a los antecedentes teóricos el autor central es Dave Ulrich, el cual se detallará en el Estado del Arte y Marco Teórico.



1.7. Estado del Arte y Marco Teórico

Como principal y gran referente de las últimas tendencias de Recursos Humanos en el aspecto estratégico se encuentra Dave Ulrich.

En este contexto de competitividad extrema, en el cual las empresas necesitan especializarse es clave que desde el área de Recursos Humanos podamos colaborar para sumar valor. La rentabilidad como fin de todas las empresas debe sortear los obstáculos de los cambios producidos por las nuevas tecnologías, la globalización y la lucha por el talento. Como resultado Dave Ulrich tiene obras que actuarán de pilares fundamentales en mi investigación. Su obra más consagrada con la cuál podré dar cuenta de la figura del HRBP en sus múltiples roles es “Recursos Humanos Champions (1997)”. En el mismo da cuenta de cuatro roles⁶ fundamentales que el personal de Recursos Humanos debe asumir:

1. Socio estratégico
2. Experto administrativo
3. Adalid de los empleados
4. Agente del cambio

Además destaca los siguientes retos de competitividad en un mundo globalizado con nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios:

- 1) La globalización, que implica mover talento, ideas e información alrededor del mundo en forma continua para crear productos y servicios más rápidos y mejores que sus competidores.

⁶ Dave Ulrich. (1997). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.



- 2) La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de RRHH, poniendo el mayor énfasis en la cadena de valor (proveedores y clientes).
- 3) Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento, colaborando con el surgimiento de alguna combinación entre ingresos mayores y reducción de costos generando un crecimiento rentable. Esto último basado en la potenciación de los clientes, la potenciación de las capacidades centrales, el desarrollo de fusiones, compras y “*joint ventures*” (asociaciones de empresas).
- 4) Hacer centro en la capacidades, tanto en las duras como puede ser la tecnología, como en las blandas implicando el desarrollo de confianza, capacidad de cambio y flexibilidad, y la esencial capacidad de innovación que permita un aprendizaje sostenido.
- 5) Desaprender y aprender logrando el cambio necesario sin producir incomodidades, o si las hay, que sean las menores posibles.
- 6) La tecnología, invirtiendo en nuevos servicios competitivos redefiniendo la calidad, los tiempos de trabajo y la capacidad productiva.
- 7) Atraer, retener y medir las competencias y el capital intelectual permitiendo que las oportunidades identificadas por los gerentes se conviertan en la visión y en acción en función del cliente.

Otra obra de Dave Ulrich que complementa la anterior es "*The Rise of HR: wisdom from 73 thought leaders*" (El Auge de HR: Sabiduría de 73 Líderes del Pensamiento) (2015)".

Como indica el título⁷, "...73 líderes de alrededor del mundo han sido voluntarios para contribuir con su experiencia en esta compilación...". La idea principal de la obra es

⁷ Dave Ulrich, Bill Schiemann, Libby Sartain. (2015). "El Auge de la HR: Sabiduría de 73 Líderes del Pensamiento". Alexandria: HR Certification Institute.

responder sobre lo que los profesionales de Recursos Humanos necesitan saber o hacer para ser efectivos en el mundo del negocio de hoy y mañana.

La pregunta que se hacen los autores es “¿Qué necesitan saber o hacer los profesionales de RRHH para ser efectivos en el mundo de los negocios de hoy y mañana?”

Agregan que “La respuesta a esta pregunta requiere de pensamiento maduro sobre una gran variedad de funciones de RRHH, desde hacer procesos administrativos más eficientes, hasta proveer la pertinencia funcional para ofrecer soluciones integrales a múltiples grupos de interés y gestionar las paradojas inherentes a las organizaciones modernas.”

Los autores afirman que los negocios externos y las condiciones sociales se encuentran cambiando las expectativas sobre cómo el trabajo es hecho y esto establece nuevos estándares para RRHH. Consideran además, que el contenido en su totalidad captura el contenido de la evolución y el futuro del trabajo efectivo de RRHH.

Y la última obra y más reciente “*Victory through Organization*” (La victoria a través de la organización)⁸ en el cual se demuestra qué debe hacer Recursos Humanos para sumar valor al negocio. Los autores enuncian que “RRHH empieza y termina con el negocio”.

Aparte de contar con grandes profesionales de Recursos Humanos se requiere de equipos efectivos, de que los mismos cuenten con las nueve competencias que los profesionales de Recursos Humanos deben desarrollar, y también, las estrategias a utilizar para desarrollarlas.

Uno de los hallazgos de esta obra es que la organización tiene de tres a cuatro veces más impacto que los individuos. Destacan que “Tener gente excepcional es crítico y muy bueno, pero si los departamentos de RRHH no están organizados apropiadamente para hacer algo con ellos, entonces están perdiendo una gran oportunidad.”

Otras obras extranjeras:

- “*The 2020 workplace*” de Karie Willyerd & Jeanne C. Meister. Una obra en la que se describe el lugar de trabajo del mañana; el impacto de la globalización, las nuevas

⁸ Dave Ulrich, Mike Ulrich, David Kryscynski y Wayne Brockbank. (2017). *Victory through organization*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education



maneras de trabajar, el uso de tecnologías emergentes y los cambios demográficos de la fuerza del trabajo.

- “*The talent masters*” de Bill Conaty & Ram Charan. Los autores destacan que el Mercado global actual está cambiando vertiginosamente y que las competencias centrales de las compañías crecen a menor ritmo. Las ventajas competitivas tales como el “*market share*” (porción del Mercado), la marca, la escalabilidad del negocio, el costo de estructura, el “*know how*” (capital intelectual) tecnológico y las patentes se encuentra en riesgo. El talento será el gran diferencial entre compañías que sean exitosas y las que no.

Obras argentinas:

- “El futuro del trabajo y el trabajo del futuro” de Alejandro Melamed. En su libro detalla las nuevas tendencias del mercado laboral y el impacto de la tecnología en las mismas. Hace hincapié en la necesidad de que los trabajadores puedan aprender a aprender para mantener su empleabilidad y la responsabilidad de las compañías en este camino. Las dos competencias a adquirir para mantenerse vigentes serán la capacidad de adaptación y la capacidad de cambio.
- “Desencajados” de Paula Molinari. En su libro alienta a la transparencia y enuncia los cambios de paradigmas imperantes. Cómo repensar el trabajo ideal, el bienestar y la nueva modalidad de selección de trabajos por parte de la fuerza laboral.
- Tres obras de Carolina Borracchia:
 - ❖ “Los jóvenes no sueñan con compañías”. En la presente obra se hace foco en la re significación del trabajo para los jóvenes. Las decisiones y características de las compañías, y como cuestionan el statu quo establecido.
 - ❖ “It’s a match”. Carolina explica en la presente cómo las empresas actúan en la actualidad respecto al “*employer branding*” (marca empleadora) y la



importancia de la propuesta de valor al empleado como herramienta de captación de talento.

- ❖ “Despertando el compromiso”. En esta última obra de la autora se profundiza en variables como el sentimiento, el propósito y la milla extra de aquellos empleados que hacen aportes, y como la cultura organizacional debe actuar para visibilizarlos.

- “Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa” de Luis Van Morlegan, Claudio Alonzo, Osvaldo Battistini, Luis Discenza, Graciela Garone y otros. En el presente compendio, grandes referentes en materia de RRHH de Argentina detallan prácticas y tendencias de la actualidad, hechos relevantes y momentos históricos que incitan al uso de herramientas que puedan profesionalizar y eficientizar las diferentes áreas de RRHH.

Paradigmas, teorías y modelos a tener en cuenta:

- “Cultura empresarial” de Edgar Schein
- “Inteligencia emocional” de Daniel Goleman
- “La organización abierta al aprendizaje” y “el aprendizaje generativo VS el aprendizaje adaptativo” de Peter Senge
- “La organización flexible” de Andrés Hatum & Andrew M. Pettigrew
- “Estructura orgánica VS estructura mecanicista” de T. Burns & G.M. Stalker

Estudios de investigación y relevamientos a tener en cuenta:

- “*Tending Talent*” de Susan Wells, 2009
- “*Using learning agility to identify high potentials around the world*” de Kenneth De Meuse, Guangrong Dai y otros , 2009
- “Estrategias de gerenciamiento de talento” de Richard Wellins & Keith Caver, 2006
- “*High-Potential Talent*” de Michael Campbell, 2010



- “La realidad del Coaching Ejecutivo” de Diane Coutu & Carol Kauffman, 2009
- “A workforce of one” de Accenture, 2010
- “The future targets or outcomes of HR Work” de Dave Ulrich, Accenture, 2013
- “RRHH preparado para el futuro” de Mercer, 2016
- “The future of HR: why (trends), what (TLC, meaning, how (competencies)” de The RBL Group – Dave Ulrich

1.8. Contexto socio histórico del objeto de estudio

Los modelos, estructuras y competencias de Recursos Humanos, han ido cambiando con el transcurso del tiempo y los desafíos que se han suscitado. Es una necesidad real la de actualizar el departamento de RRHH desarrollando las figuras necesarias que generen la sinergia requerida para lograr el éxito de la compañía.

RRHH debe participar en la creación y ejecución de la estrategia asesorando y sumando valor a los ejecutivos y gerentes operativos en el logro de sus objetivos estratégicos.

Alejandro Melamed destaca en su libro⁹ la necesidad de contar con agilidad. Continúa mencionando, “La agilidad deviene en valor toda vez que nos permite estar dinámicos, adaptarnos a situaciones y poder responder inteligentemente a los cambios abruptos del mundo actual”.

Es necesario entonces, desde Recursos Humanos, gestionar en vistas a desarrollar las competencias necesarias para lograr la adaptabilidad y el cambio al nuevo paradigma imperante. El HRBP es capaz de conectar y generar sinergia entre las áreas de negocio y las iniciativas a llevar a cabo por RRHH.

Nos encontramos ante un contexto VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en el que las certezas desaparecen y debemos estar preparados. Lo volátil se refiere a cómo cambia permanentemente el entorno, la Incertidumbre debido a que el statu quo establecido se encuentra cuestionado ante los nuevos paradigmas y desdibujando las certezas como

⁹ Alejandro Melamed. (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta.



mencionamos anteriormente, la Complejidad, referida a los nuevos descubrimientos, los avances y la poca capacidad de entendimiento de la fuerza laboral y por último la Ambigüedad, debido a que nos podemos posicionar de una vereda y al otro día de la otra.

Lo antes mencionado, se encuentra impactado por la globalización, el acceso a cada vez más información y la democratización en auge de la educación.

Paula Molinari¹⁰ en su libro “Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo” habla de “...un cambio de época en el que todo se resignifica. Un momento de cambio disruptivo en el que lo que era importante antes, deja de serlo, y lo que no importaba comienza a serlo”.

Menciona algunos emergentes de la actualidad como “...la economía de la colaboración, la persona como protagonista, el tiempo como atributo más valorado, la búsqueda del propósito, el bienestar como tendencia macro...”.

Considero indispensable tener en cuenta los elementos mencionados por ambos autores por que el HRBP debe gestionar el clima organizacional, y en pos de fidelizar y desarrollar el talento, generar prácticas de integración, relevamiento de emergentes y coachear cuando sea necesario.

De suma importancia es tomar en cuenta también el reporte de investigación de Bersin by Deloitte¹¹ de 2015: “Poniendo el negocio nuevamente en Recursos Humanos”.

El HRBP tiene un rol central en el estudio y acompañamiento de los colaboradores para atraerlos, fidelizarlos, y lograr sinergia en la organización. De esto derivarán los resultados que impactarán en el negocio y se convertiran en socios estratégicos del negocio ganando la credibilidad y confianza de las áreas “*core*”, es decir las áreas principales en lo referido al objeto del negocio, de cada empresa. De esta manera podrán sumar valor asesorando, creando puentes, y logrando un lugar en la mesa de toma de decisiones.

¹⁰ Paula Molinari. (2017). Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas.

¹¹ Bersin by Deloitte. (2015). Put the Business back in HR: The need for a true HR Business Partner. bersin.com: Deloitte Development LLC.



El mismo estudio destaca que los cambios tecnológicos crean disrupción en tres aspectos claves:

- I. Se acortan los ciclos de desarrollo: La rápida innovación y los presupuestos son imperativos continuos en el negocio. Como resultado, las organizaciones tienen que responder más rápidamente.
- II. Se incita a nuevas ideas: Los avances en tecnología generan nuevos desarrollos en todo el mundo, en múltiples campos de “*expertise*”, generando nuevos usuarios, “*stakeholders*” (grupos de interés), que generan luego más tecnología, “*stakeholders*” y oportunidades. Mientras que el cambio continúe reconstruyéndose a sí mismo continuarán emergiendo los mismos.
- III. Se causa una detención del negocio: Se refiere al efecto paralizador que impacta en las inversiones, la innovación y la velocidad en la que los nuevos productos aparecen en el mercado. Por ejemplo en el caso de que los líderes organizacionales duden en hacer nuevos movimientos anticipando un mejor, menos costoso y rápido producto que pueda emerger seis meses después.

Las organizaciones deben navegar a través de estos nuevos cambios de paradigmas y demostrar una gran resiliencia y capacidad de respuesta en este contexto de desarrollo continuo de negocio. El HRBP es protagonista en cuanto a la cultura organizacional buscada y en el proceso de innovación y cambio tecnológico que se suscita en la actualidad.

1.9. Problema de Investigación

Para poder desarrollar lo expuesto en el apartado 2 del presente capítulo debemos profundizar en el problema de investigación: “¿Cuáles son los conocimientos y vivencias de aquellas personas que desempeñan el rol de ‘*Human Resources Business Partner*’ (Socio Estratégico de Recursos Humanos) al llevar a cabo su gestión en búsqueda del logro de los objetivos estratégicos en empresas con sedes en Argentina en la segunda década del siglo XXI?”.

Mi conocimiento e interés surgen de la bibliografía de la Maestría de Recursos Humanos, en la mayoría de los casos de Dave Ulrich, en la que se menciona el modelo de Recursos Humanos en el que se incorpora al HRBP como uno de los principales protagonistas.

El paradigma actual implica que el HRBP pueda tomar un rol protagonista para entender la estrategia de negocios, es decir, comprender los objetivos de negocio a corto y largo plazo y el contexto en el cual la organización se encuentra inmersa. En base a ellos podrá determinar si la misma cuenta con las fortalezas para lograr con éxito su cometido o trabajar en la debilidades para estar a la altura de sus competidores.

Entre las implicancias críticas de la estrategia se encuentra la gestión del talento requerido. Eso conlleva poder identificar los puestos críticos para lograr los resultados del negocio, las habilidades y puestos menos relevantes para el logro de los mismos, o que siendo relevantes puedan reconvertirse dando mayor valor.

En cuanto a lo contextual poder identificar las barreras internas y externas para que los talentos puedan lograr explotar su potencial al máximo.

Bill Conaty y Ram Charan¹² indican “Aquellos que sean exitosos será por la gente que pueda adaptar las organizaciones al cambio, que hagan las apuestas estratégicas correctas, que tomen riesgos calculados, que conciban y ejecuten nuevas oportunidades de creación de valor, y que construyan y reconstruyan ventaja competitiva”.

Además agregan al liderazgo como una competencia esencial para obtener el talento necesario que hará el diferencial. RRHH debe velar por el aprendizaje institucional y el desarrollo de habilidades que permanecerán en la empresa aunque los bienes y servicios muten en función del contexto.

Conectado a lo anterior, Dave Ulrich en la conferencia¹³ ARTof.HR de Dubrovnik, Croacia, en 2014, expuso el significado de talento como la conjunción de:

- 1) Trabajar las competencias requeridas, es decir, contar con las personas correctas en el lugar y tiempo precisos, con las competencias necesarias para llevar adelante el rol.

¹² Bill Conaty & Ram Charan. (2019). The talent masters. E-book: RH Business Book.

¹³ The RBL Group. (Noviembre de 2014). The future of HR. ARTof.HR. Octubre de 2017, De Cotrugli Business School, Croacia Base de datos.



- 2) Lograr el compromiso para ser exitosos, principalmente a través de la difusión de la Propuesta de Valor al empleado (PVE).
- 3) Generar contribución a través de la suma de valor agregado haciendo especial hincapié en el “*growth mindset*” (mentalidad de crecimiento). Esto se refiere a la predisposición por sentirnos más interesados, comprometidos, y dando el doble de nuestro rendimiento cuando las cosas se ponen cada vez más difíciles. Esto sabiendo que cada uno de los sucesos como lo antes mencionado nos proporciona una posibilidad de aprender y hacer la diferencia.

Es esencial que el HRBP planifique e implemente el desarrollo de competencias definidas para impactar en el desarrollo organizacional, la PVE para fidelizar y atraer talento y elevar la marca empleadora (más adelante detallado por Carolina Borracchia), y que el “*growth mindset*” sea un elemento transversal en la cultura planificada.

Respecto a los tres puntos anteriores considero relevante lo destacado por Carolina Borracchia¹⁴ en “Los jóvenes no sueñan con compañías”. Se refiere a los cambios de paradigmas imperantes y la convivencia intergeneracional afecta al contexto de trabajo.

Enuncia que “Las personas de esta generaciones por sobre todas las cosas quieren ser felices, no quieren vivir para trabajar”. Dicho esto, el concepto de Marca Empleadora es esencial para tener la fuerza de trabajo que quiera realmente estar en la empresa que se trate. Agrega que “Los colaboradores son embajadores o detractores de la compañía. Ellos contarán como viven su trabajo, según su experiencia”.

Los HRBP son figuras que tienen que actuar como puentes entre diferentes áreas y culturas que puedan llevar las últimas tendencias e iniciativas y generar la sinergia entre el sector operativo, RRHH y los demás sectores del negocio. Es de suma importancia que tomen el rol

¹⁴ Carolina Borracchia. (2016). Los jóvenes no sueñan con compañías. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: E-Book.

de agente de cambio para poder contrarrestar las resistencias inherentes a las culturas establecidas.

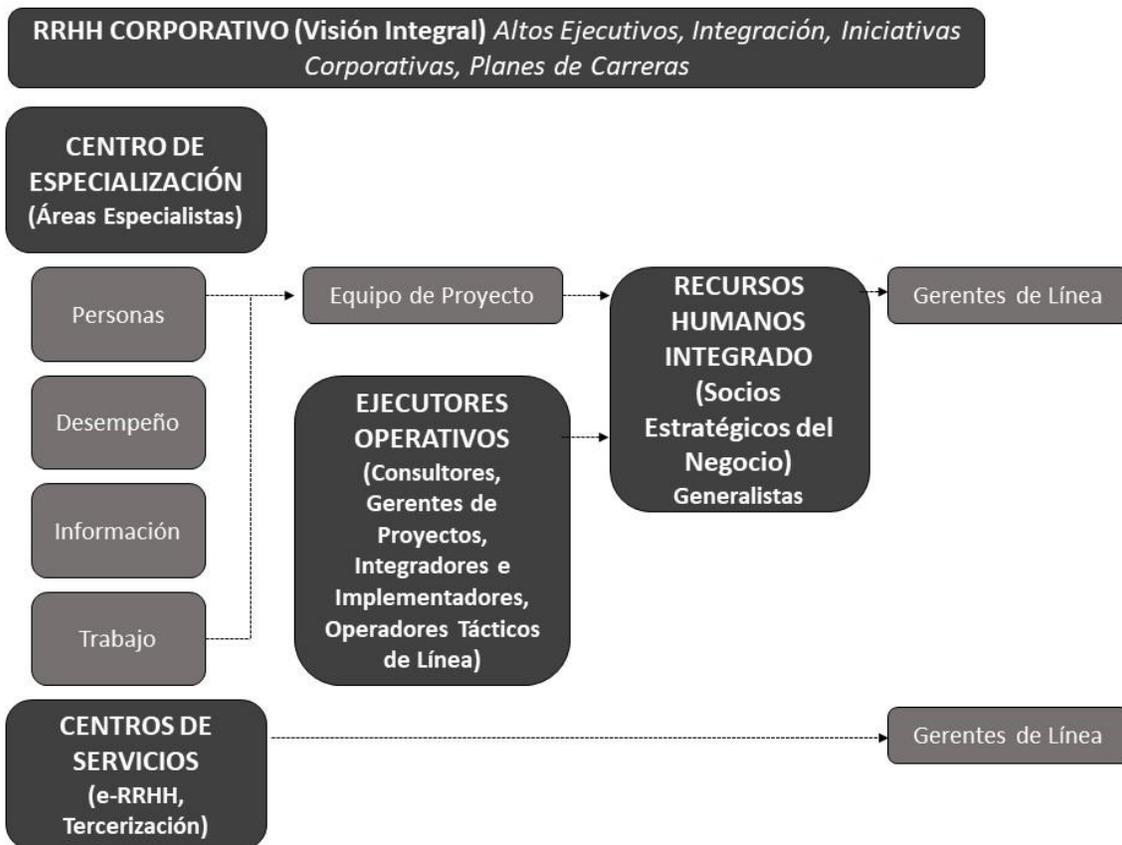
Dave Ulrich¹⁵ en su artículo “Transformando Recursos Humanos para crear valor” de la Universidad de Michigan menciona que “...los profesionales de Recursos Humanos usualmente se focalizan internamente en sus propias funciones y roles, más que externamente en lo que sus cliente necesita”.

Hace especial foco en la necesidad del rediseño de las funciones de Recursos Humanos, y la importancia de diferenciar el trabajo de RRHH de lo transaccional a lo transformacional. En este aspecto la figura del HRBP es esencial para poder alinear y asesorar al sector operativo en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, en concordancia con las políticas establecidas por la organización y con el apoyo de las áreas de RRHH especialistas. El acercamiento y entendimiento entre partes es esencial para poder aunar esfuerzos y lograr un mejor producto o servicio final para el cliente.

Lo antes mencionado resulta en una estructura con cinco elementos esenciales: RRHH Corporativo, que tiene una visión integral de la función, las iniciativas corporativas, las carreras de RRHH y de los gerentes; Centros de Especialización dedicados a las políticas transversales de Selección, Capacitación y Desarrollo, Comunicaciones Internas, y también Compensaciones, Estructuras y Beneficios; RRHH Operativo encargado de llevar a cabo las iniciativas; RRHH Integrado que incluye a las posiciones generalistas que actúan como nexos y Centros de Servicios Compartidos, que como una única entidad provea de los servicios transaccionales y de soporte a las diferentes unidades de negocios permitiendo que éstas últimas puedan focalizarse en las acciones estratégicas que sumen al negocio.

Podrán observar en la siguiente figura que el “*channel 3*” (Canal 3) llamado “*Embedded HR*” (RRHH Integrado) se refiere a la figura del HRBP. Su asesoramiento es directamente con los Gerentes de Línea a partir de los “*inputs*” (aportes) de los procesos llevados a cabo por los “*Centers of expertise*” (Centros de Especialización).

¹⁵ David Ulrich, “Transforming HR to Create Value”, University of Michigan, 2012



El negocio global está cambiando de forma exponencial forzando a las compañías a repensar su manera de hacer negocios. Y en ese punto se justifican los nuevos diseños organizacionales que permitan hacer frente a estos nuevos paradigmas.

Sin dudas la figura del HRBP permite entender y arremeter con estos nuevos desafíos tomando un rol clave y estratégico en manejo de las soluciones del negocio y elevando el desempeño de las organizaciones.

En este aspecto RRHH debe contar con nuevos roles y aprender nuevas habilidades que permitan hacer frente a las disrupciones acaecidas en los negocios.

Para sumar más evidencias podemos destacar algunas de las afirmaciones del estudio¹⁶ “*The High-Impact HR Operating Model*” (El Alto Impacto del Modelo Operativo de RRHH) de

¹⁶ Cormac Hughes y Valarie Daunt. (2014). The High-Impact HR Operating Model. 17/03/2019, de Bersin by Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/human-capital/articles/high-impact-hr-operating-model1.html>



Bersin by Deloitte en el cual enuncian tres principios críticos en el desarrollo de RRHH de Alto Impacto:

1. Es acerca del negocio: este principio se refiere a los imperativos del negocio y las percepciones de la fuerza de trabajo y como ambas deben guiar la operación RRHH, y no de forma contraria.
2. Ser ágil es la clave: Cuando RRHH demuestra agilidad, flexibilidad y coordinación, esto desbloquea el alto desempeño del negocio a través de toda la organización.
3. Más allá de la organización: La Industria y el entramado social, las organizaciones de clientes, y el mercado externo deben ser integrados en cómo RRHH debe operar.

Agrega además lo que se necesita para ser exitosos en este camino. Algunos de las características más destacables son:

- Entender las prioridades del negocio y ser aprendices permanentes evolucionando su conocimiento de forma permanente y advirtiendo las posibles desavenencias con los clientes y el mercado en el que operan.
- El apoyo de la tecnología sobre los roles, responsabilidades e interacciones son críticas para el éxito de las organizaciones en la actualidad. Los equipos de RRHH deben entender analíticas de RRHH y “*self-service*” (la auto-tecnología que permite a los clientes auto gestionarse productos y servicios), enseñar al negocio como utilizarlas y hacerlas simples y eficientes para operar.
- RRHH debe salir de detrás del escritorio. Debe junto a los líderes del negocio cambiar el “*mindset*” (mentalidad) propiciando al empoderamiento del equipo de RRHH



como consultores, consejeros y agentes de cambio. Los líderes de RRHH deben involucrarse en el día a día de la operatividad del negocio y la creación de estrategia.

- Tecnología de RRHH, que provee de un poderoso conocimiento a los empleados, gerentes, líderes y al equipo de RRHH. Esto no solo mejora la toma de decisión sobre el negocio, sino que libera a los equipos de RRHH para mejorar los consejos, la consultoría interna y la innovación con sus clientes internos y grupos de interés.

Para bajarlo al campo, Bersin enuncia acciones y formas de proceder que dan la pauta de cuando se torna real:

- ✓ Los líderes de RRHH describen la conexión entre los programas orientados a las personas y los resultados de negocio.
- ✓ Las estrategias de talento y las decisiones se encuentran impulsadas por las analíticas.
- ✓ Los líderes de RRHH se comprometen y ganan conocimiento con los clientes del negocio, lo que les permite dar forma a su estrategia.

El HRBP es el responsable de llevar adelante las políticas y planes acción antes mencionados y relevar emergentes para retroalimentar los procesos para el desarrollo del negocio.

Dave Ulrich en "El Auge de la HR: Sabiduría de 73 Líderes del Pensamiento"¹⁷ prioriza en cuanto a tendencias de contexto seis categorías que deberán ser tenidas en cuenta por el HRBP para poder llevar a cabo sus prácticas de manera eficiente y poder alinearse a la estrategia del negocio:

1. Social – Los estilos de vida están cambiando en lo respectivo a las familias, la urbanización, la ética, la religión y las expectativas de bienestar. La customización es una tendencia social que va a cambiar las respuestas de RRHH.

¹⁷ Dave Ulrich, William Schiemann y Libby Sartain. (2015). The Rise of HR: wisdom from 73 thought leaders. Alexandria: HR Certification Institute.



2. Tecnología – Nuevos artefactos y conceptos que derivan en mayor acceso y transparencia no solo respecto a información, sino a relaciones. RRHH deberá ayudar a los empleados a poder acceder a la información para una mejora de toma de decisiones.
3. Economía – Los ciclos económicos moldean al consumidor y a la confianza en los gobiernos. Inversiones y toma de riesgo podrán levantar nuevas compañías y otras dejarán de existir.
4. Política – Los cambios regulatorios cambian las expectativas del gobierno en sus vidas corporativas y personales, y cómo las políticas públicas y legislativas modifican la agenda de RRHH.
5. Medioambiente – Los recursos de la tierra son limitados y necesitan ser controlados responsablemente. Sumado a esto, la responsabilidad social moldea el comportamiento de las personas.
6. Demografía – Cambios en los ratios de nacimiento, educación, y niveles de ingresos afectan a los empleados y al comportamiento del usuario.

Todo lo mencionado advierte al HRBP sobre las nuevas implicancias en el gerenciamiento del talento, en la construcción de las nuevas organizaciones, el uso de información y analíticas para la correcta toma de decisiones, administración del departamento de RRHH y sus procesos y los profesionales implicados. Todo irá de la mano con el entendimiento del contexto, las prácticas llevadas a cabo en detalle que puedan sumar valor a los inversores externos, clientes y comunidades, tanto como a los empleados internos y las culturas organizacionales.



Lo antes mencionado permitirá que los RRHH sea identificado como socio del negocio. Pero también es sumamente importante que pueda entender:

- El modelo financiero del negocio
- Los “*drivers*” (impulsores del negocio), es decir, si depende de la innovación, la utilización del capital, la conexión con el cliente.
- Las métricas del negocio: ganancias, margen, ROI, el rendimiento total de los accionistas.
- Las habilidades y capacidades necesarias para sumar valor a la estrategia.
- La identificación del mejor talento y cómo insertar los mismos en los roles críticos para el negocio.

En la muestra y contrastación de supuestos, podremos observar las implicancias del HRBP y el conocimiento del rol sobre las métricas mencionadas.

Por último quiero agregar algunas características que los HRBPs deben poseer para ser valorados como socios estratégicos, tal y como se enuncia en "El Auge de la HR: Sabiduría de 73 Líderes del Pensamiento"¹⁸, a saber:

- Credibilidad con los líderes de la línea. Aquellos que hacen correr el negocio quieren que los líderes de RRHH entiendan las presiones que enfrentan para producir resultados, y como proveer soluciones organizacionales prácticas.
- Ofrecer soluciones a los problemas de negocio. Los líderes del negocio no quieren escuchar lo que no pueden hacer. Si los líderes de RRHH combinan su conocimiento del negocio con su entendimiento del capital humano que conducen al negocio pueden presentar nuevas soluciones.
- Proveer consejo y asesoramiento. Consejos de forma confiable y confidencial de una manera imparcial.

¹⁸ Dave Ulrich, William Schiemann y Libby Sartain. (2015). The Rise of HR: wisdom from 73 thought leaders. Alexandria: HR Certification Institute.



- Por últimos ser agentes de cambio. Los líderes del negocio quieren mejores resultados, que usualmente se derivan del cambio. Los cambios que producen cambios en la trayectoria del negocio son a través de los cambios en la estrategia, en el modelo de negocio, en la cultura e introduciendo innovación.

En el Capítulo dos de “Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa”, Luis Van Morlegan¹⁹, se refiere al Pensamiento Estratégico y detalla cuatro competencias esenciales para su obtención:

1. Visión global – Definiéndola como la visión del impacto de las decisiones en todo el negocio y en sus resultados, como la adopción de una cultura más global.
2. Visión sistémica – Para comprender como funcionan las organizaciones como un sistema en su conjunto, dentro del cual hay subsistemas que deben funcionar también para que el conjunto funcione.
3. Visión de largo plazo – Haciendo énfasis en una solución duradera y sustentable para alcanzar un futuro deseado.
4. Visión del escenario – Teniendo en cuenta el avance de la tecnología, las relaciones entre empresas y organismos de control y otros actores externos.

Todo lo mencionado son aspectos que no pueden faltar entre las competencias de los HRBP en su gestión diaria, y transversales a las mismas debemos tener en cuenta ciertos “*drivers*” (conductores) que deben estar presentes en toda gestión, estos son:

- a) La motivación, entendiendo que la misma es absolutamente necesaria para que cada colaborador pueda dar el plus necesario para obtener mejores resultados. Los líderes son quienes tienen la responsabilidad de lograrlo.

¹⁹ Luis Van Morlegan, Claudio Alonzo, Osvaldo Battistini, Luis Discenza, Graciela Garone y otros. (2016). Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley - Thomson Reuters.



- b) La comunicación, haciendo alusión a la posibilidad que genera como herramienta efectiva para obtener un clima de trabajo distendido y claro, sin mensajes o agendas ocultas.
- c) El trabajo en equipo, entendido como una forma de gestionar y tomar decisiones que aportan valor a la organización.
- d) El liderazgo, siendo el transformacional el más importante en el contexto actual. No solo debe lograr adhesión sino que los liderados puedan conseguir sus propios objetivos
- e) La participación, para que los miembros de los equipos puedan hacer conocer sus opiniones.
- f) El “*empowerment*” (empoderamiento), como la conformación que resulta de aquel que ejerce liderazgo y participación en su puesto de trabajo. Es el momento en el que el trabajador se siente altamente motivado y explota sus competencias al máximo.

1.10. Supuestos de Trabajo

Las Hipótesis son generales, emergentes, flexibles y contextuales. Por este motivo van afinándose, ya que se adaptan a los datos, primeros resultados y avatares del curso de la investigación.

Dando cuenta de ello se pueden determinar cinco supuestos al respecto:

“Los HRBP se identifican como actores centrales en la sinergia y detección de necesidades de las organizaciones y en el impacto de los resultados que producen”

“Los perfiles de los HRBP son complementarios con las estructuras de las organizaciones que requieren de sus servicios”



“La cultura de las empresas debe estar orientada a la sinergia y apertura de información del rol”

“Las prácticas a implementar requieren en gran medida de a participación y asesoramiento de quienes ocupan el rol de HRBP”

“La alineación del sector de RRHH a los gerentes y ejecutivos es esencial para poder entender el negocio y sumar al éxito del mismo”

1.11. Preguntas de investigación propuestas

- ¿Cuál es su formación académica?
- ¿Qué puestos ha desempeñado con anterioridad en su carrera laboral?
- ¿A quién reporta y quiénes son sus subordinados?
- ¿Cuáles son las prácticas más comunes llevadas a cabo?
- ¿Qué canales de comunicación utiliza?
- ¿Cómo aspectos debe tener en cuenta al realizar su planificación?
- ¿Qué método de recolección de datos utiliza en la diaria?
- ¿Cómo ejerce el control de sus procesos?
- ¿De qué manera presenta los resultados?
- ¿Cuáles considera que son sus mayores desafíos?
- ¿Cuál considera que son sus mayores ventajas competitivas sobre otras posiciones en RRHH?
- ¿Qué es lo que más se valora de su rol en el negocio?
- ¿Cuáles considera que son las competencias más valoradas por el negocio y por el resto del equipo de RRHH?



Capítulo dos

2.1. Profundización en la variable: dinámica y desarrollo de Recursos Humanos en la actualidad

Resulta necesario poder desglosar la variable indicada en base a las nuevas tendencias y modelos de Negocios imperantes y la importancia del HRBP en base a los nuevos paradigmas.

Aparte de ello tomar tres elementos esenciales, tal cual explica Dave Ulrich²⁰ en *“The Future Targets or Outcomes of HR Work: Individuals, Organizations, and Leadership”* (Los futuros objetivos o resultados del trabajo de RRHH: Individuos, Organizaciones y Liderazgo). Indica que “Para llevar a cabo cualquier estrategia, los individuos necesitan ser más productivos, las organizaciones deben contar con las capacidades indicadas, y el liderazgo debe ser compartido en toda la organización”.

Para desarrollar brevemente sus ideas antes de explayarnos en los apartados podemos extraer de sus aportes los siguientes:

- La habilidad individual - implica las competencias, el compromiso y la contribución necesaria. La nueva generación de empleados pueden ser competentes para realizar su labor, y comprometidos para hacerlo, pero a menos que realicen una contribución real, es decir, encontrar el verdadero sentido y propósito del mismo, entonces su interés disminuye así como su productividad.
- La capacidad organizacional y su cultura – Cuando los profesionales de RRHH ven la conexión de las capacidades organizacionales y las habilidades individuales, entonces comienzan a hacer el todo más que la suma de las partes. Aparte de esto, cuando las expectativas del exterior se convierten en la base para la cultura y las competencias, los profesionales de RRHH se convierten en agentes estratégicos.
- Liderazgo – Destaca cinco acciones para elevar la calidad del liderazgo, a saber:

²⁰ Dave Ulrich. (2013). *The Future Targets or Outcomes of HR Work: Individuals, Organizations, and Leadership*. Michigan: Accenture & Oracle.



- I. Construir los casos de negocio, pudiendo profundizar en las capacidades para responder a los cambios en el contexto, ejecutar la estrategia, incrementar la confianza de los inversores, y anticiparse a los requerimientos de los clientes.
- II. Definir la efectividad del liderazgo desde el exterior, es decir, desde las expectativas de los clientes.
- III. Asesorar los líderes, tanto en el interior de la compañía con su equipo y entre los empleados, así como en el exterior con los demás grupos de interés.
- IV. Invertir en Liderazgo cambiando la fórmula 70-20-10 hacia lo que el autor estima que sería una nueva; un 50% incluyendo aprendizaje en el trabajo, el 30% de entrenamiento con casos reales proponiendo soluciones, y 20% de aprendizaje de vida persona (familias, voluntariados, encuentros sociales).
- V. Medir el Liderazgo a través del valor creado a los grupos de interés y el ROI (Retorno en inversiones) como indicadores del éxito.

Los tres puntos desarrollados son claves en la gestión diaria del HRBP. Los líderes deben desarrollarse para que exploten el potencial de sus colaboradores y elevar las competencias y resultados organizacionales.

Negocio, Talento y Cultura Organizacional son tres elementos importantes para desarrollar y entender el contexto en el que se encuentra inmerso el HRBP. Serán detallados en los apartados a continuación.

2.1.1. Nuevos Modelos de Negocio

La necesidad imperante de poder innovar generando valor diferencial en las economías actuales exigen a cada compañía una estrategia agresiva en su manera de planificar a corto,

mediano y largo plazo. Plantear varios escenarios incluyendo variables endógenas y exógenas que puedan impactar en sus resultados es solo la punta del iceberg. El trasfondo con el cual llevarlas a cabo requiere del expertise de muchas disciplinas que generen la sinergia necesaria para funcionar en la diaria.

Es importante destacar la encuesta realizada por PWC²¹ en 2015 (1409 CEOs en 83 países), en la cual determinó que el 76% define el éxito del negocio más allá de los resultados financieros y también que el 54% observó las implicancias de crear valor a diferentes públicos y cómo esto contribuye a su rentabilidad.

Del mismo estudio pudieron destacar cuatro aspectos en el que se focalizan: crecer en tiempos complicados, responder a expectativas crecientes de todos los interlocutores (clientes, proveedores, empleados, gobiernos, ONGs), la transformación a través de la tecnología, la innovación y el talento, y medir y comunicar adecuadamente los éxitos.

El Rol del HRBP es esencial para asesorar, planificar y ejecutar la estrategia Organizacional que mejor se adecue a la realidad de cada empresa (empresas ágiles y virtuales, organizaciones en red, firmas innovadoras, firmas adaptativas, firmas ágiles). Deberá hacer especial foco en los sistemas con alianzas o tercerización, en estructuras generando descentralización, simplificando jerarquías y organizándose en base a proyectos y finalmente, los procesos, con mayor comunicación horizontal, inversión en tecnología e innovación, mediante los cuales el negocio tracciona.

La Marca de la empresa y conectado al rol del HRBP, la Marca Empleadora específicamente, permitiendo que las iniciativas diferenciales lleguen al público a través de los empleados y aquellos en contacto con la empresa. Esto mismo no implica solo atracción y fidelización de talento, puesto que hay números contundentes que menciona Carolina Borracchia en “Los jóvenes no sueñan con compañías”. Al respecto, indica las implicancias de las compañías que gestionan su marca empleadora y las que no, a saber:

- Hasta 2.4 veces de crecimiento de los ingresos.
- Hasta 1.8 veces de crecimiento del margen de ganancias.

²¹ PWC. (2015). Redefining business success in a changing world. 2019, de PWC Sitio web: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>



- Ahorro del 46% al 50% en el costo por contratación.
- Rotación del personal 28% menor.
- 10% de reducción de costos de la nómina.

2.1.2. Necesidad de talento en las organizaciones

“...con el tiempo, la gestión del talento ha dejado de ser una simple cuestión gerencial manejada por un departamento, y se ha convertido en un gigantesco problema con un enorme impacto en la sustentabilidad futura de la firma” desarrolla Andrés Hatum²² en “El Futuro del Talento”.

Es evidente el cambio en las diferentes generaciones y como esto ha moldeado la manera en que las empresas actúan sobre el talento. Las mismas cuentan con particularidades que hacen que hoy mismo sea difícil gestionarlas y que puedan trabajar y entenderse entre las mismas.

Los Baby Boomers se encuentran por jubilarse y la Generación Y cuenta con valores absolutamente diferentes a sus predecesores preocupándose por la auto gratificación y el disfrute inmediato mientras que los primeros y la Generación X se preocupaban por principios como el compromiso, el ascenso interno, y la idea del trabajo de por vida.

En 1950 se consideraba el “empleo de por vida” haciendo alusión a la permanencia de los empleados en las empresas. El contexto influía por la gran estabilidad y crecimiento y por ello era difícil poder contratar personal calificado externamente, por lo que había que desarrollarlo internamente.

Al cambiar el contexto con el desarrollo de la tecnología y la información, la eliminación de las barreras conlleva a la hipercompetencia.

Carolina Borracchia²³ en “It’s a match” destaca que “La importancia de la creación del EVP o “*Employee Value Proposition*” (Propuesta de valor para el empleado) no está dada solamente en el proceso de captación de talento sino y fundamentalmente en la construcción

²² Andrés Hatum. (2011). El Futuro del Talento. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

²³ Carolina Borracchia. (2015). It's a match! Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Kindle Amazon.



de respuestas a las necesidades de los propios empleados”. Esto implica que es necesario hacer foco en ambos, tanto el público interno como externo, y a su vez, en las diferentes generaciones existentes en las organizaciones.

El HRBP debe focalizar sus estrategias de manera diferencial dependiendo de la generación a la que pertenezcan los líderes y ejecutivos, y también la propuesta a quienes ocupan puestos críticos.

Respecto a Marca Empleadora, David Cabrera, destaca de su propia experiencia: “...tuvimos uno de los logros más grandes en posicionar a Dell como una marca empleadora en la región y posicionarla como uno de los líderes de desarrollo de talento a nivel gerenciable. La verdad que Dell evolucionó, y la verdad que ha sido reconocido como líder en prácticas de RRHH globalmente, no solamente en Latinoamérica, entonces pues ahí aprovechamos y pudimos hacer ese posicionamiento. Y una vez que te posicionas como una buena marca empleadora, pues es más fácil atraer y retener al talento que necesitas para poder ganar como negocio.”(Pág.89, Anexo)

Las nuevas experiencias se basan en generar “*learn-learn*” (aprender-aprender) pudiendo intercambiar herramientas que mejoren su vida. A su vez la empresa gana reputación y se desarrolla y fortalece la marca empleadora.

El talento se encuentra en análisis a través de analíticas que demuestran mejor los datos para la toma de decisiones. El artículo²⁴ “*Competing on talent Analytics*” (Compitiendo con analíticas de talento) de Harvard Business Review informa que las compañías líderes se encuentran adoptando métodos sofisticados para analizar los datos de los empleados para mejorar su ventaja competitiva. Ubicar los empleados correctos en los trabajos correctos y generar modelos que calculen la estructura y nómina óptimas para tratar con los clientes. Esto deriva en empleados más felices y saludables que generan clientes más satisfechos. Por ejemplo Google y AT&T establecieron a través de un análisis cuantitativo que la habilidad de tomar iniciativa es un gran predictor de buen desempeño en el trabajo.

²⁴ Thomas H. Davenport, Jeanne Harris y Jeremy Shapiro. (2010). *Competing on Talent Analytics*. www.hbr.org: Harvard Business Review.



El estudio de investigación²⁵ “*Beyond the Hype: The hard work behind Analytics Success*” (Más allá de la exageración: el trabajo duro detrás del éxito de las analíticas) de MIT Sloan Management Review al respecto dice: “Aún con la excesiva publicidad, la realidad es que muchas compañías luchan por descubrir cómo utilizar las analíticas para tomar ventaja de sus datos.” También agrega que “Es un duro trabajo entender con qué datos cuenta la organización, y monitorear los muchos procesos necesarios para hacer los datos satisfactorios (precisos, oportunos, completos, accesibles, confiables, consistentes, relevantes y detallados), y desarrollar la habilidad de los gerentes para su utilización”.

En la muestra podemos identificar que varios de los entrevistados cuentan con softwares y tableros propios de seguimiento de métricas que deben seguir para informar y ayudar en la toma de decisiones.

Para concluir considero esencial explicar la necesidad de una estrategia de capital humano descrita por Peter Cheese²⁶ en “La organización basada en el talento”. Con ella podremos entre otras cosas:

- Anticipar y satisfacer las demandas de talento de los objetivos corporativos.
- Determinar cómo el talento impacta en la organización.
- Utilizar las posibilidades dinámicas del talento para crear un nuevo valor intangible para su empresa.
- Crear un “ciclo virtuoso” de multiplicación del talento para convertir su empresa en una organización de alto rendimiento.

El rol del HRBP es esencial para poder leer la realidad interna y la del mercado. Esto permitirá customizar la población según los intereses de cada uno y poder fidelizar los talentos organizacionales.

Un ejemplo de lo antes mencionado se produce en la investigación “Habla la gente” de Whalecom. Los hallazgos de los que nos hace partícipes Paula Molinari²⁷ son los atributos

²⁵ Sam Ransbotham, David Kiron y Pamela Kirk. (2016). *Beyond the hype: The hard work behind analytics success*. Massachusetts: MIT Sloan Management Review.

²⁶ Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig. (2008). *La organización basada en el talento: Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento*. Madrid: Pearson Educación S.A.

²⁷ Paula Molinari. (2017). *Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo*. Buenos Aires: Temas.

que valoran las personas en las organizaciones y cuál es la brecha con su situación actual. Los resultados son los siguientes:

- > Los que más valoran lo transaccional (compensación) dan menos importancia a los aspectos emocionales, como las relaciones interpersonales y el clima.
- > Los que priorizan una gestión flexible del tiempo, valoran también las organizaciones que gestionan por resultados y en las que se puede participar.
- > Los que priorizan los desafíos y el aprendizaje, dan importancia a la naturaleza del trabajo y las posibilidades de desarrollo.
- > Los que buscan contextos de innovación interpelan un desafío personal, y organizaciones abiertas que promuevan una participación activa.
- > Aquellos que priorizan la identificación con los valores, buscan también transparencia y estar interconectados con la información que fluye libremente.
- > Los que privilegian la responsabilidad social, buscan coherencia.

Indagar el sentido que buscan las personas en sus ámbitos personales es esencial para poder comprender que acciones llevar a cabo. El HRBP deberá transmitir sus hallazgos a Ejecutivos y Managers para determinar prioridades y planificar acciones al respecto.

Por último, es necesario incluir el artículo “RRHH preparado para el futuro” de Mercer²⁸ en el que desataca la importancia del plan de carrera, una de las partes más importantes del rol del HRBP. En el mismo indica al respecto “1 de cada 3 empleados tiene previsto abandonar su actual organización dentro de los próximos doce meses, principalmente debido a la falta de oportunidades de progreso profesional”.

Según este estudio, desarrollar una infraestructura de carrera y fomentar la promoción profesional está en la lista de prioridades para las organizaciones este año.

Algunas de las acciones recomendadas son:

- Generar planes de carrera de alto impacto perfeccionando los niveles de puestos y las recompensas asociadas.

²⁸ Kate Bravery, Tamar Hudson, Katherine Jones y otros. (2016). RRHH preparado para el futuro: reduciendo las diferencias entre empleadores y empleados. Nueva York: Mercer.



- Facilitar el progreso y el desarrollo de habilidades, asegurando que los empleados estén preparados para cuando se presenten asignaciones que suponen un desafío y oportunidades de promoción.
- Institucionalizar y comunicar una cultura orientada a la carrera, principalmente a través de conversaciones de carrera valiosas, videos inspiradores, blogs interactivos, con el objetivo de estimular a las personas.
- Utilizar carreras reales para informar los planes de carrera y planificar estratégicamente la fuerza laboral en distintos escenarios.

2.1.3 Cultura y Estructura Organizacional en la modernidad

Como bien sabemos, en toda organización, es esencial contar con la cultura deseada que respalde la implementación de la estrategia empresarial. Como indica Guvenc G. Alpander²⁹ en “Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos”, en su capítulo Planeación de los cambios estructurales: “La planeación de recursos humanos se ocupa ante todo de la disponibilidad y utilización de personal para cumplir las misiones y metas de la empresa”. Agrega también que “...determinan la forma de la organización (sus estructuras y procedimientos) que mejor se adapta al cumplimiento de la misión...”

Las normas de comportamiento evolucionan durante largo períodos y reciben influencia de muchos factores, como los valores o creencias, la naturaleza de la actividad, los episodios históricos, los éxitos y fracasos, las condiciones físicas y geográficas.

Sobre ello, Daniel Goleman³⁰ en “Emociones destructivas: cómo comprenderlas y dominarlas”, explica que “...las culturas se asemejan en ciertas facetas y se diferencian en otras. Los científicos sociales, por ejemplo, han determinado la existencia de una diferencia en la respectiva misión que tienen del yo las culturas occidentales y las no occidentales, una diferencia que, a su vez, influye en la emoción, es decir, en el modo en que nos sentimos”.

²⁹ Guvenc G. Alpander. (1985). Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia: Norma.

³⁰ Daniel Goleman. (2003). Emociones destructivas: cómo comprenderlas y dominarlas. Buenos Aires: Vergara.



Carolyn Taylor³¹ en “La cultura del ejemplo” destaca la importancia de dos aspectos; los valores enriquecedores que serán los que regirán las conductas aún en períodos difíciles, de bajo desempeño y escaso tiempo. Y el resto del trabajo se concentra en la fuerza impulsora que se elija: foco en el cliente, logro, equipo único, innovación, las personas primero, o la combinación de algunas.

Lo importante, indica la autora, es que los valores que impulsan la cultura sean compartidos y transmitidos de la manera correcta. Los mensajes enviados deben demostrar qué se valora, qué es importante, qué hacen las personas de un determinado lugar para adaptarse, ser aceptadas y recompensadas.

Como se observa las pautas antes mencionadas deben ser planificadas en lo posible. Es esencial el rol de RRHH en este proceso y esencialmente, el de los HRBPs, que deben asesorar a los Ejecutivos al respecto.

Respecto a posibles iniciativas, Jeanne C. Meister y Karie Willyerd³² en “The 2020 workplace” destacan aquellas que consideran que RRHH puede implementar producir innovación, cambio y construir la cultura deseada, a saber:

1. Adoptar una mentalidad global – Desarrollar la capacidad organizacional para trabajar con un conjunto de empleados, clientes, socios, proveedores dispersos geográficamente de diferentes culturas.
2. Construir una reputación de ser socialmente responsable – Desarrollar el compromiso de administrar y balancear la gente, las ganancias y el planeta. Es esencial para construir una marca en la que los futuros empleados puedan confiar.
3. Ser “*über-connected*” (sobre-conectado) – Desarrollar avanzadas comunicaciones corporativas utilizando una variedad de redes sociales, blogs, wikis, comunidades de práctica, y redes corporativas sociales en línea para conectar a los empleados,

³¹ Carolyn Taylor. (2006). La cultura del ejemplo. Buenos Aires: Aguilar.

³² Jeanne Meister y Karie Willyerd. (2010). The 2020 workplace. Estados Unidos: HARPER COLLINS USA.



generando mayor colaboración, y desarrollando la capacidad de tu compañía para innovar en el mercado global.

4. Personalizar la “*employee experience*” (experiencia del empleado) – Desarrollar una capacidad automática y sistemática para entregar una única experiencia, hecha a medida ofreciendo una gran variedad de opciones así los empleados pueden seleccionar beneficios y servicios que armonicen con sus necesidades individuales.
5. Habilitar innovación “*customer-focused*” (centrada en el cliente) - ¿Qué ideas y pensamientos contienen en la cabeza las personas que tratan con los clientes todos los días, que pueden no ser transferidos aquellos que diseñan los productos y servicios? Se traduce en incentivar a la innovación a través de todas las funciones.
6. Ser campeones de franqueza y transparencia – El mensaje más fuerte que los líderes de una organización pueden enviar es a través de su propio comportamiento. Si es importante para ellos tomar buenas decisiones y saber el impacto de las mismas, generar transparencia al respecto es esencial. Permitir a los empleados identificar los puntos débiles de una decisión con la intención de hacerla más fuerte.
7. Enfatizar en la agilidad del aprendizaje – Desarrollar a nivel organizacional la habilidad para adquirir nuevos conocimientos y competencias en las diferentes funciones para adaptarse al contexto cambiante. Se requiere no solo inteligencia, sino también humildad, curiosidad e intención también.
8. Construir liderazgo ciudadano – Desarrollar un acercamiento que refuerce los principios de franqueza y democracia través del acceso a la información y la colaboración social con vistas a generar sustentabilidad e integridad dentro de la sociedad en la que las organizaciones operan.
9. Manejar pensamiento sistémico – Diseñar y conectar sistemáticamente a través de las funciones y partes del conocimiento, entendiendo sus interdependencias, para ganar una ventaja competitiva a nivel organizacional. En vez de pensar sobre el desempeño



y expectativas de cada unidad, volver y observar cómo la totalidad encaja en su conjunto.

10. Crear una cultura inclusiva – Construir un ambiente corporativo acogedor y una marca empleadora sensible a cultura, etnia, raza, edad, y otras diferencias que provean igualdad de acceso a oportunidades, productos, y servicios para empleados, proveedores y clientes. La innovación se apalanca en la diversidad de ideas.

2.1.4. El liderazgo necesario

El liderazgo es esencial para lograr el compromiso y desarrollo de talento interno. En el artículo de McKinsey Quarterly³³ *“Why effective leaders must manage up, down, and sideways”* (Porqué los líderes efectivos deben gestionar hacia arriba, abajo y a los costados) destacan que “...las organizaciones modernas se benefician cuando la gente se compromete con sus pares en lo funcional del negocio...”

Sus hallazgos dan soporte a la noción de que los Ejecutivos Senior deben prestar mayor atención para movilizar sus jefes y colegas funcionales. Deben construir equipos fuertes, mejorar sus competencias, mantener sus subordinados focalizados en objetivos de desempeño que puedan medirse, y establecer un ambiente conducente a la confianza y lealtad.

Para ello es necesario, como indica Daniel Goleman³⁴ en “La inteligencia emocional”, encontrar un equilibrio entre la inteligencia racional y la emocional. Indica que “Estas habilidades sociales le permiten a uno dar forma a un encuentro, movilizar o inspirar a otros, prosperar en las relaciones íntimas, persuadir e influir, tranquilizar a los demás”.

³³ Thomas Barta y Patrick Barwise. (2017). Why effective leaders must manage up, down, and sideways. 24/03/2019, de McKinsey Sitio web: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-effective-leaders-must-manage-up-down-and-sideways>

³⁴ Daniel Goleman. (2000). La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires: Vergara.



Destaca la respuesta de Shoshona Zuboff, psicóloga de la Facultad de Ciencias Empresariales de Harvard en la cual opina que “Hubo un largo período de dominación administrativa de la jerarquía corporativa, cuando el jefe manipulador y agresivo fue recompensado. Pero esa jerarquía rígida empezó a quebrarse en los años ochenta, bajo la presión combinada de la globalización y la tecnología de la información. El agresivo simboliza el lugar donde ha estado la corporación; el virtuoso en habilidades interpersonales es el futuro corporativo”.

Como podemos observar, es esencial el papel del HRBP en la organización y el desarrollo de sus líderes. Sobre todo para aquellas que aún cuentan con estructuras piramidales.

Al respecto, Andrés Hatum³⁵ en “El anti líder”, afirma que “Estimular todas las personas la necesidad de entrenarse para ser líderes con la esperanza de llegar al vértice es crear las condiciones de una tormenta perfecta de frustraciones personales y de resentimiento a la compañía. Hay que enseñar a valorar todos los roles necesarios para que una empresa sea exitosa. Eso supone estimular a los líderes, a los mánager y a los contribuidores individuales”.

Para contrarrestar las tendencias de antaño, debemos generar cambios y nuevos paradigmas. Hatum agrega que “Las nuevas organizaciones tienen que estar diseñadas para lograr rapidez, agilidad y adaptabilidad, a fin de competir en un mercado marcado por la disrupción y la impredecibilidad. Una organización pensada para la rapidez y la agilidad es una daga mortal para los anti líderes, que prefieren la inercia y el statu quo al cambio, y quedarse encerrado en su silo en vez de abrir el juego a la organización”.

Conectado al apartado 2.1.3 de la presente podemos agregar por último una observación del autor que considero de suma importancia. Indica que “Una parte importante del diseño organizacional para generar adaptabilidad es migrar de la organización jerárquica, nido ideal de anti líderes, hacia una organización donde el trabajo será realizado en y por equipos. La organización del futuro es una “network de equipos”.

Como podemos observar, el rol del HRBP es esencial para poder dirimir las necesidades de los líderes de la organización. Como indica el artículo³⁶ “*Change the way you persuade*” (Cambia la manera de persuadir): “...muchas decisiones no llegan al camino correcto porque

³⁵ Andrés Hatum. (2018). El anti líder. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Vergara.

³⁶ Gary A. Williams y Robert B. Miller. (2002). Change the way you persuade. www.hbr.org: Harvard Business Review



la información es presentada de forma inefectiva”. Y determina cinco tipos de liderazgos que solo vamos a nombrar para entender la noción: carismáticos, pensadores, escépticos, seguidores y controladores.

Es fundamental que el HRBP pueda obtener la confianza y la credibilidad de manera estratégica con cada uno para poder asesorarlos y llevar los proyectos a cabo que puedan sumar valor agregado a la organización.

Por último, considero esencial poder traer al apartado la importancia que tiene que los líderes puedan desarrollar sus habilidades de “*networking*” (redes) estratégico para saber a quién recurrir para el logro de sus objetivos. Por esto destaco el artículo de Herminia Ibarra y Mark Hunter³⁷ del Harvard Business Review, en donde indican que “Realizar con éxito la transición al liderazgo requiere un salto desde los confines de una red operacional claramente definida. Los líderes aspirantes deben aprender a construir y utilizar redes estratégicas que crucen las fronteras organizacionales y funcionales, y luego vincularlas de maneras originales e innovadoras”.

Como podemos observar, el rol del HRBP es esencial para ejercer de Coach ante los actuales y futuros líderes y que estos puedan hacer foco en desarrollar las habilidades necesarias.

2.1.5. Importancia de RRHH para el negocio

En la actualidad Recursos Humanos tiene una gran implicancia en el éxito de las organizaciones en la evolución de los negocios.

Dave Ulrich³⁸ destaca algunos hallazgos como evidencia de esto:

- Solo 61 de las 500 firmas originales de “Fortune” aún existen como firmas independientes.

³⁷ Herminia Ibarra y Mark Hunter. (2007). Cómo los líderes crean y utilizan sus redes. www.hbr.org: Harvard Business Review.

³⁸ Dave Ulrich, Mike Ulrich, David Kryscynski y Wayne Brockbank. (2017). Victory through organization. Estados Unidos: McGraw-Hill Education



- Los CEOs más exitosos cuentan con las mismas competencias que los CHROs exitosos.
- Aproximadamente del 30 al 40 por ciento del tiempo del directorio se utiliza para temas de personas y de organización.
- Los inversionistas están cada vez más conscientes del liderazgo como capital como parte de sus decisiones de inversión.

“Los intangibles y la excelencia en el liderazgo son indicadores de resultados financieros; los intangibles son la causa, las finanzas son el efecto” agrega el autor.

Conectado a lo anterior podemos destacar lo que menciona Carolina Borracchia³⁹ en “Despertando el compromiso”. Ella indica que la cultura debe ser generadora de compromiso. Agrega que debemos lograr que las personas valoren lo intangible que les da la empresa. Agrega también que para obtener compromiso es necesario otorgar confianza, y que compartir información genera confianza.

Por último enumera áreas de oportunidad para despertar el compromiso: la tarea, los compañeros, el lugar, los líderes, el orgullo por lo que creamos y la remuneración.

El HRBP tiene un rol ineludible en la planificación de la cultura deseada, y en las acciones a llevar a cabo para su concreción.

Paula Molinari⁴⁰ en su libro “Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo”, alineada en la misma dirección que la autora anterior, llama a una fuerte reflexión sobre los nuevos paradigmas y afirma: “... hoy es fundamental entender cuáles son los intereses y los valores de nuestros colaboradores”. Agrega que “El trabajo no es más estar en un lugar, es lo que haces, en tu contribución, son tus resultados”.

Podemos observar que el camino de gestión ha cambiado. Las empresas tienden a tener espacios cada vez menos cerrados, porque es importante compartir, saber lo que le pasa al

³⁹ Carolina Borracchia. (2015). Despertando el compromiso: como reelegir el trabajo todos los días. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Amazon Kindle.

⁴⁰ Paula Molinari. (2017). Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo. Buenos Aires: Temas.

otro y qué hace el otro. Está demostrado que la ventaja competitiva de las organizaciones son las personas que trabajan en ellas, lo que permitirá que el negocio sea exitoso.

Lo antes mencionado denota la necesidad del HRBP en su camino por asesorar y dar servicio a los ejecutivos y gerentes de línea. En este sentido el Corporate Leadership Council en su clase magistral sobre el HRBP define la efectividad estratégica del rol desde los ojos de su socio de línea, en cuanto a actividades estratégicas tales como identificar necesidades de talento de la gerencia y adecuar las soluciones de talento a medida para la unidad de negocio.

En la misma identifican tres posibles barreras que pueden actuar como obstáculos para que el HRBP sea efectivo, a saber:

1. La barrera de los socios del negocio – Mientras que los socios de línea, gerentes y empleados opinan que quisieran que RRHH sea más estratégico, lo que hacen en primera medida es solicitarles soporte transaccional, y a su vez los HRBPs no priorizan actividades que son estratégicas por naturaleza.
2. La barrera funcional – El incremento de funciones de RRHH complejas (con HRBPs, Centros de Excelencia, Servicios compartidos) con roles complejos (y a menudo responsabilidades solapadas) hacen más difícil para los HRBPs identificar y nivelar el soporte en el trabajo.
3. La barrera organizacional – Con múltiples funciones internas de soporte presionando para convertirse en más estratégicos, incluyendo RRHH, el alineamiento transversal se convierte cada vez más en una necesidad, pero los HRBPs no necesariamente cuentan con la guía o las conexiones internas para coordinar productivamente con sus pares en otras funciones.

2.2. Desarrollo histórico de Recursos Humanos llegando a ser socio del negocio

Recursos Humanos como es conocido hoy ha pasado por un largo proceso de transformación donde han cambiado las organizaciones, los contextos y el mundo en general. Ha tenido que



soslayar los obstáculos que se les ha presentado para adecuarse a las demandas cambiantes y generar su propio proceso de transformación.

Describir una línea histórica no tiene sentido puesto que todos la conocemos y no aporta valor agregado a quienes estamos en tema. Por este motivo me parece que puede sumar más explicar las tendencias desde una perspectiva más macro.

Dave Ulrich en "El Auge de la HR: Sabiduría de 73 Líderes del Pensamiento"⁴¹ explica que en la pasada mitad de siglo la profesión de RRHH ha evolucionado en tres olas, y una cuarta se encuentra emergiendo. Todas han pasado por una curva similar a lo largo del tiempo, desde el inicio, el aprendizaje, el crecimiento hasta finalmente obtener estabilidad.

Hace énfasis en que la primera ola el trabajo de RRHH fue más administrativo y transaccional. El personal de RRHH se focalizaba más en términos y condiciones laborales, en la entrega de servicios y cumplimientos regulatorios. Mientras que RRHH manejara los servicios básicos consistentemente y con procesos de costo eficiente, los empleados eran pagos, las pensiones administradas, el presentismo monitoreado y los empleados reclutados.

La segunda ola se basó en el diseño de prácticas innovadoras en estructuras, compensaciones, capacitación y comunicación. Se buscaba la integración de prácticas de RRHH y la credibilidad del área se basaba en el manejo de las mejores prácticas.

En el caso de la tercera ola se focalizaba en la integración de las prácticas estratégicas de RRHH que hacía exitoso al negocio. Durante los últimos quince o veinte años, RRHH ha trabajado en la conexión de su trabajo con la estrategia y propósitos del negocio. En ésta última surge el rol fundamental del HRBP para alinear RRHH al negocio y sumar valor.

La cuarta y última ola deriva en la respuesta a condiciones de negocio externas. RRHH alinea su trabajo con los contextos cambiantes de negocio y los grupos de interés involucrados.

No obstante el progreso realizado, es absolutamente necesario que las prácticas de las cuatro diferentes olas deben seguir realizándose de manera correcta.

⁴¹ Dave Ulrich, William Schiemann y Libby Sartain. (2015). The Rise of HR: wisdom from 73 thought leaders. Alexandria: HR Certification Institute.



Capítulo tres

“...el todo es más que la suma de sus partes...”

3.1. Marco teórico: HRCS - Human Resource Competency Study (Estudio de Competencias de Recursos Humanos)

Es esencial para toda organización contar con las personas idóneas para impactar positivamente tanto en su efectividad personal en primera persona como en las prácticas del departamento de Recursos Humanos como un todo.

Dave Ulrich⁴² indica en “Victory through organization” (Victoria a través de la Organización) que en los últimos años se ha corrido el foco: “RRHH se ha expandido de casi exclusivamente poner foco en la gente y en la manera en que los individuos piensan, se comportan y actúan, hacia poner un énfasis mayor en la organización”. Agrega que esto implica que “...la organización se focaliza tanto en el lugar de trabajo como en la fuerza de trabajo, en los procesos de trabajo como en la gente, en las capacidades organizacionales tanto como en las competencias individuales”.

El séptimo estudio de investigación llamado “Human Resource Competency Study” (Estudio de Competencias de Recursos Humanos) incluido en la obra antes mencionada, en el que se basa la bibliografía de la presente tesis, contiene datos de 32,000 participantes de 1,400 negocios, con 4,000 participantes líderes de Recursos Humanos y 28,000 reportes asociados.

3.1.1 Cuatro fuerzas que reorganizan el impacto de RRHH en el éxito del negocio

Dave Ulrich establece cuatro razones por las que RRHH importa más ahora que nunca para el éxito del negocio: el contexto del negocio, el ritmo del cambio, las expectativas de los grupos de interés, y el contexto personal.

⁴² Dave Ulrich, Mike Ulrich, David Kryscynski y Wayne Brockbank. (2017). Victory through organization. Estados Unidos: McGraw-Hill Education



- **El contexto emergente del negocio:** son seis categorías que los líderes pueden utilizar para entender como los cambios contextuales afectan como el negocio opera, a saber:
 1. Sociales (expectativas, valores, estilos de vida)
 2. Tecnológicos (acceso a la información y frecuencia)
 3. Medioambientales (políticas públicas, responsabilidad social, cuidado del planeta)
 4. Políticos (cambios regulatorios)
 5. Económicos (evolución de la industria, consolidación de la industria)
 6. Demográficos (edad, educación, estrato social)

- **Incremento en el ritmo del cambio:** las organizaciones deben ser sensibles y ágiles, enseñar a los empleados cómo pensar y actuar y no qué pensar y hacer, empoderar a la gente para aplicar ideas e innovar. El modelo VICA se basa en:
 1. Volatilidad: La naturaleza y dinamismo del cambio, y la naturaleza y rapidez de las fuerzas del cambio y catalizadores del cambio.
 2. Incertidumbre: La falta de predictibilidad, las posibilidades de sorpresa, y la concientización y entendimiento de los eventos.
 3. Complejidad: La multiplicidad de fuerzas, las cadenas de causa y no efecto, y la confusión que rodea a una organización.
 4. Ambigüedad: La confusión de la realidad, la potencial falta de interpretación, y el significado de las condiciones mixtas que producen la confusión en las causas y efectos.

- **Expectativas de los grupos de interés:** Entender las expectativas de los grupos de interés define a quién RRHH debe satisfacer para ayudar a la firma a tener éxito. Hay cada vez más grupos de interés externos: clientes, inversores, comunidades, y socios.



- **El contexto personal en el trabajo de hoy:** Todo los cambios en el contexto afectan a la respuesta de las personas en los cambios de sus lugares de trabajo y en el comportamiento del trabajo en sí mismo. Esto es influenciado por seis cambios sociales que ponen enorme presión en el impacto emocional sobre cómo la gente vive y trabaja.

Las seis son:

1. **Intensidad:** Mientras que la mayoría de las vidas normales de las personas no son tan emocionalmente intensas como lo que se ve en los medios sociales, la gente se vuelve acostumbrada a las explosiones emocionales y de hecho las esperan.
2. **Individuación:** Donde los individuos ganando a través del control de sus carreras, maximizando sus propios intereses, y evitando compromiso a largo plazo con la organización.
3. **Aislamiento:** La gente se encuentra actuando de manera incremental en sus propios capullos que requieren menos interacción con otros. El home office se está convirtiendo en el principal ajuste organizacional.
4. **Indiferencia:** Ahora, los adultos tienen una educación, pero no un trabajo y aún menos una carrera, a diferencia de generaciones anteriores que buscaban que el nivel de vida sea mejor de generación en generación.
5. **Inmediatez:** El sentido de tiempo y duración ha cambiado. Muchos buscan gratificación inmediata sin invertir en preparación a largo plazo.
6. **Estratos grupales:** Es un mundo con un incremento de subgrupos. La brecha entre los ricos y los pobres, los que tienen y los que no, ha incrementado como en el caso de los vecindarios con individuos socialmente y mentalmente parecidos.



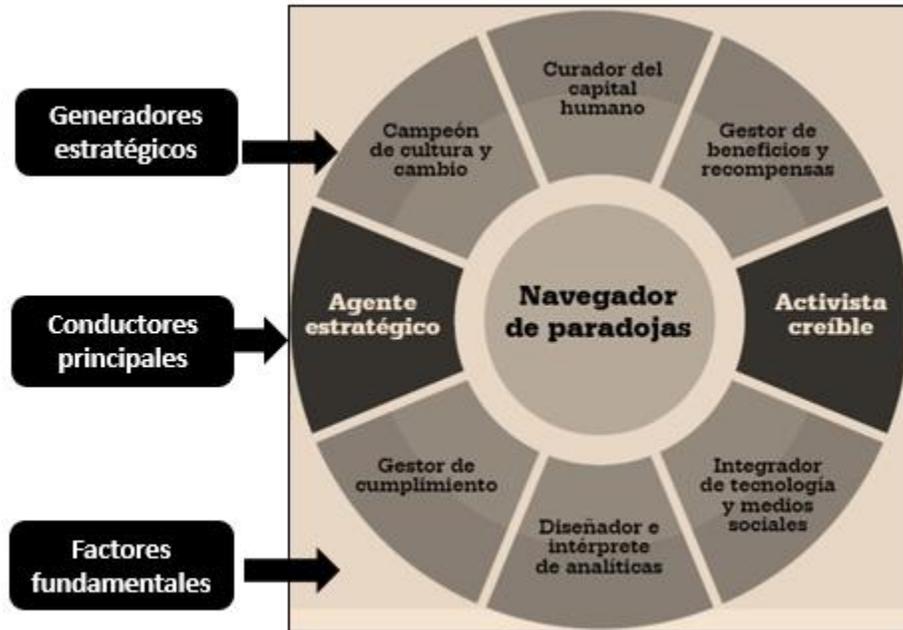
Los profesionales de RRHH tienen que revertir esta tendencia hacia oportunidades que conviertan sus organizaciones en comunidades de acción donde deberían tomar lugar:

- La posibilidad de que los empleados puedan crear valor para otros.
- Los intereses individuales ser reemplazados por propósitos en común.
- El aislamiento es superado por las conexiones personales.
- La indiferencia a los cambios con la renovación.
- La inmediatez por los resultados del hoy se convierten en el camino a una visión de largo plazo o estrategia.
- Los estratos son reemplazados con el valor de las diferencias que hacen los equipos más fuertes que las individualidades.

Me gustaría destacar un comentario del relato de David Cabrera en su desarrollo profesional: “...el relacionamiento que construí, que es clave en este entorno actualmente, y es clave para las organizaciones matriciales que existen actualmente. Yo creo que el relacionamiento sigue siendo uno de los factores más importantes, precisamente porque, muchas organizaciones tocan diferentes procesos en algún momento y hay que saber entonces cuando la solución es más importante que un proceso, y ahí pues, el relacionamiento es la clave para poder ser exitoso y llevarlo adelante.”(Pág.91, Anexo)

3.1.2. Competencias Individuales y Departamentales de Recursos Humanos

El estudio liderado por Dave Ulrich en “Victory through Organization” resulta en nueve factores o dominios de competencias de RRHH. En la bibliografía los agruparon en tres categorías generales: competencias centrales, conectores estratégicos y los elementos soportes tácticos o de base que se demuestran en el siguiente gráfico:



Dave Ulrich, Mike Ulrich, David Krzyscynski y Wayne Brockbank. (2017). Victory through organization. Estados Unidos: McGraw-Hill Education

Tres de estas competencias son “*core drivers*” (conductores principales):

- **Agente Estratégico:** Capaz de posicionar un negocio para ganar en su mercado.
- **Activista Creíble:** Capaz de construir relaciones de confianza mediante un punto de vista proactivo y de conocimiento.
- **Navegador de Paradojas:** Capaz de gestionar tensiones inherentes a los cambios que surjan.

Otras tres competencias hacen de “*strategic enablers*” (generadores estratégicos), ayudando a RRHH a proporcionar valor agregado:

- **Campeón de Cultura y Cambio:** Capaz de hacer que el cambio se produzca y entramar iniciativas de cambio dentro de la cultura del cambio.



- **Curador del Capital Humano**: Capaz de gestionar el flujo de talento desarrollando personas y líderes, conduciendo el desempeño individual, y construyendo talento técnico.
- **Gestor de beneficios y recompensas**: Capaz de gestionar el bienestar de los empleados a través de compensaciones financieras y no financieras.

Las tres finales las han categorizado como “*tactical or foundational elements*” (factores fundamentales) de RRHH:

- **Integrador de tecnologías y medios sociales**: Capaz de utilizar la tecnología y los medios sociales para conducir organizaciones de alto desempeño.
- **Diseñador e intérprete de analíticas**: Capaz de utilizar analíticas para mejorar la toma de decisiones.
- **Gestor de cumplimiento**: Capaz de dirigir los procesos relacionados a la normativa siguiendo las pautas regulatorias.

Sumando a las competencias antes mencionadas, Sandra Scarlato⁴³ en el Management Herald, destaca nuevas habilidades del HRBP para ponerse a la altura de esta nueva agenda siglo XXI del rol:

- Habilidades de consultoría: el conocimiento generalista, sumado a una buena capacidad de escucha, tiene que potenciar de cara al cliente la percepción de “necesidades y expectativas” de este, para contemplar ambas en las soluciones ofrecidas.

⁴³ Sandra Scarlato. (mayo/junio 2015). El desafío de los Human Resources Business Partners. Management Herald, 115, 115.



- Habilidades de coaching: la gestión del conflicto es central en la demanda habitual cotidiana al HRBP, tanto a nivel interpersonal como a nivel de intereses interáreas.
- Competencia de conocimiento del negocio: en especial el HRBP proveniente de una formación puramente humanística necesita incorporar a su enfoque las variables críticas del negocio/mercado en el que se desenvuelve su organización.
- Habilidades y conocimientos ligados a la gestión del cambio y la incertidumbre: muchas veces el lado “B” del cambio es desconocido desde el punto de partida “A” y es en el HRBP en quien las áreas clientes se apoyan para diseñar las estrategias de futuro requeridas en tal situación.

3.1.3 Hallazgos del estudio “HRCS” respecto a las competencias individuales y departamentales de RRHH

Los autores han analizado la relación entre las nueve competencias para determinar cuáles ayudarían a los profesionales de RRHH a ser vistos de manera más efectiva y ser **invitados a la mesa del negocio**.

- Mientras que todas impactan en la efectividad del personal de RRHH, el estudio indica que la de Activista Creíble es por lejos la **más importante**.
- **Una vez en la mesa del negocio**, si los profesionales de RRHH representan a los empleados o gerentes de línea deben continuar siendo Activistas Creíbles, Pero si representan a clientes e inversionistas, entonces necesita convertirse en Agente Estratégico.

Los autores destacan que tradicionalmente, los profesionales de RRHH, eran defensores de los empleados, pero hoy también sirven a gerentes de línea para cumplir con la estrategia y también sirven al negocio representando clientes externos, inversores y a la comunidad.



Asimismo y en línea con lo expuesto expresan que las competencias que son requeridas para sumar valor en el interior son fundamentalmente diferentes de las que son requeridas para sumar valor en el exterior.

Las firmas no existen para hacer a los gerentes o a los empleados felices, existen para hacer felices a los clientes y a los accionistas. **Si RRHH quiere contribuir con el propósito de la firma**, la competencia de Agente Estratégico, representada en el rol del HRBP, (seguido del Campeón de Cultura y Cambio) es obligatoria.

Una vez afianzados a la mesa del negocio, ¿cómo los profesionales de RRHH representan las prácticas y políticas del Departamento de RRHH para sumar valor a los diferentes grupos de interés? Y a su vez, ¿qué competencias requieren los profesionales de esta área para impulsar los resultados del negocio?

Primeramente, cabe mencionar que las prioridades de desempeño en un negocio implican seis principales aspectos:

- Rentabilidad
- Productividad
- Desarrollo de nuevos productos
- Satisfacción de los clientes
- Atracción de nuevos empleados
- Normativa regulatoria

En cuanto al desempeño potencial del negocio, determina el valor creado a los diferentes grupos de interés a saber:

- Los empleados
- La organización
- Los clientes
- Los inversionistas
- La comunidad
- Agentes reguladores



Las diferentes competencias, agrega Ulrich, tienen diferentes efectos dependiendo del grupo de interés de que se trate y del nivel de análisis (individual o departamental) realizado en el HRCS.

Primero, la competencia de Navegador de la Paradoja parece tener la relación más fuerte con el desempeño del negocio, seguido de la de Agente Estratégico y de la de Integrador de Tecnologías y Medios Sociales. Esto se explica debido a las fuerzas externas en continuo cambio, que hacen que las organizaciones también deban hacerlo para sobrevivir. Creando organizaciones ágiles, que puedan focalizarse en clientes externamente y empleados internamente, ser divergentes y convergentes, alentar a la libertad y al control.

Segundo, los niveles de competencias individuales y competencias departamentales tienen efectos similares en los grupos de interés. En estos casos, los profesionales de RRHH representan las prácticas del departamento de RRHH.

Tercero, hay pocos casos donde las competencias individuales de los profesionales de RRHH tienen mayor impacto en los grupos de interés que las competencias departamentales de RRHH. Es el caso del Agente Estratégico que impacta en los gerentes de línea, el Activista Creíble frente a los organismos reguladores, y la de Campeón de Cultura y Cambio en clientes externos y organismos reguladores.

Cuarto, hay pocos casos donde las competencias colectivas de RRHH tienen más impacto que las competencias de los individuos de RRHH. Es el caso del Diseñador e Implementador de Analíticas con los empleados, la de Integrador de Tecnología y Medios Sociales con los clientes, inversores y gerentes de línea, y también el de Gestor de Beneficios y Recompensas sobre los empleados.

Para finalizar con el análisis de los hallazgos presentan el siguiente interrogante:

- ❖ ¿Cuál es la importancia relativa de las competencias de los profesionales de RRHH respecto de las actividades del Departamento de RRHH en conducir hacia resultados en el negocio?

Esto conlleva enormes implicancias sobre dónde focalizar el esfuerzo de desarrollo: en mejorar los individuos o los departamentos.

En el estudio han encontrado que la calidad del Departamento de RRHH tiene casi cuatro veces mayor impacto en el desempeño del negocio respecto a las competencias de los profesionales de RRHH dentro del mismo. La investigación también encuentra que el valor creado a los grupos de interés (empleados, gerentes de línea, clientes, inversores y comunidades) es de dos a cinco veces mayor cuando se trata del Departamento de RRHH respecto de los profesionales de RRHH de manera individual.

Estos hallazgos demuestran que mejorar los profesionales de RRHH importa, pero más importancia tiene mejorar el Departamento en su totalidad para generar mayor impacto. Estos datos contrarían la frase “Me gusta mi profesional de RRHH, pero no me gustan el departamento de RRHH o sus procesos”.

Capítulo cuatro

4.1. Metodología

Como se ha detallado en el Planteamiento del Problema, el HRBP (*Human Resources Business Partner*) es la figura dentro de la estructura de Recursos Humanos que cuenta con amplio conocimiento del negocio, de los objetivos estratégicos y de las políticas y procedimientos de la organización. A su vez es el nexo entre las áreas administrativas, de negocio y operativas.

Los elementos a tener en cuenta serán las políticas, procedimientos y estrategias llevadas a cabo por los mismos para la obtención de sus objetivos estratégicos.

Se utilizará el Modelo de Entrevistas en Profundidad para recolectar los datos utilizando el celular como recurso para grabarlas y luego poder transcribirlas.



Se considera realizar una investigación sobre los antecedentes hasta el momento, entrevistar a quienes ocupan estas posiciones actualmente y elaborar un estudio de sus perfiles pudiendo obtener las competencias necesarias para ejercerlo y las experiencias desde sus propias vivencias personales. Esto permitirá la inmersión en el contexto pudiendo registrar tiempos y lugares; observaciones; interpretaciones, ideas y generación de hipótesis; conclusiones preliminares y descubrimientos; registrar sensaciones y sentimientos. También se podría vincular con la Teoría y determinar categorías de estudio.

Como indica Sampieri⁴⁴“...no intentan generalizarse a poblaciones más amplias, sino que se dirigen a la comprensión de vivencias en un entorno específico, cuyos datos emergentes contribuyen a entender el fenómeno”.

4.2. Herramientas para el análisis de material

4.2.1. Diseño de Investigación

El tipo de abordaje será cualitativo buscando establecer categorías que se presenten frecuentemente en las experiencias de las personas sobre el fenómeno o sus múltiples perspectivas sobre este. A través de las narrativas personales de los entrevistados se identificarán las categorías y temas centrales comunes y las diferencias en sus visiones y las frecuencias con las que se producen. Para ello se llevará a cabo un análisis de “*clusters*” (agrupamientos) para plasmar las similitudes y diferencias.

Se llevará a cabo un análisis de la conversación (conversacional). Esto implica analizar el lenguaje verbal y no verbal de los participantes, a fin de describir los métodos y estrategias que utilizan para generar interacción social y el significado de sus comunicaciones (se considera el contenido de las conversaciones).

⁴⁴ Roberto Hernández Sampieri. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education.



El contexto en el cual se llevara a cabo es mediante videollamada, llamada, en las oficinas de los entrevistados o en sus espacios de trabajo en el cual se desempeñen para poder analizar en mayor profundidad cada caso.

4.2.2. Unidad de Análisis y Muestra

La unidad de análisis será el colectivo de los HRBP de empresas nacionales y multinacionales con sede en Argentina, que cuentan con la figura anteriormente mencionada, en sus estructuras de Recursos Humanos.

El estudio es no probabilístico, y por ser cualitativa requiere de una muestra que sea flexible con una cantidad de casos acotados; 11 casos definidos por su entendimiento del tema y saturación de categorías.

Siendo que el proceso cualitativo es iterativo y emergente se encuentra en consideración la posibilidad de que requiera una estrategia de muestreo mixto:

- una muestra autoseleccionada, ya que podrán ser voluntarios expertos que pueden proponerse por medio de la red de LinkedIn una vez que realice el anuncio. Los mismos serán representativos del fenómeno.
- Una muestra homogénea buscando como resultado mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado teniendo unidades que posean el mismo perfil o rasgos similares.
- Sumar la muestra en cadena o por redes que permite obtener más unidades a través de aquellos ya entrevistados, para ampliar la información.
- Por último la muestra por conveniencia, formada por los casos a los cuales a través de mi tutora, Silvina Uviz, tendré acceso.



4.3. Guía de entrevista

La técnica utilizada es la de entrevista en profundidad semiestructurada. La misma será organizada previamente de manera que los entrevistados a lo largo de la conversación puedan transmitir elementos cognoscitivos como vivencias y experiencias, creencias que se plasman en predisposiciones y orientaciones, y finalmente, deseos, motivaciones y expectativas en torno a los temas planteados.

Los interrogantes que guiaran la conversación serán los siguientes:

- 1) ¿Cuál es su nombre y ocupación/rol en la empresa donde se encuentra trabajando actualmente?
- 2) ¿Cuál es su formación académica?
- 3) ¿Qué puestos ha desempeñado con anterioridad en su carrera laboral?
- 4) ¿Cómo es la estructura de la empresa?
- 5) ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que tiene su compañía hoy?
- 6) ¿A quién reporta y quiénes son sus subordinados?
- 7) ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de RRHH?
- 8) ¿Cuáles son las prácticas estratégicas que considera que han producido mayor impacto en la organización?
- 9) ¿Qué aspectos considero al momento de planificar las prácticas mencionadas?
- 10) ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados y por qué?
- 11) ¿Qué método de recolección de datos utiliza en sus planificaciones estratégicas?
- 12) ¿Cómo ejerce el control de sus procesos?
- 13) ¿De qué manera presenta sus resultados?
- 14) ¿Cuáles considera que son sus mayores desafíos?
- 15) ¿Cuál considera que son sus mayores ventajas competitivas sobre otras posiciones de RRHH?
- 16) ¿Qué es lo que más valora de su rol?
- 17) ¿Cuáles considera que son las competencias más valoradas por el negocio y por el resto del equipo de RRHH?



Capítulo cinco

5.1. Análisis de las entrevistas

En la presente investigación consideré llevar adelante las entrevistas semiestructuradas para generar datos enriquecedores y el valor agregado que pude no haber tenido en cuenta al planificarlas. La gran cantidad de información obtenida fue sujeta a análisis para generar la reducción de datos necesaria, seleccionando los “clusters” (agrupamientos) que consideré idóneos para obtener hallazgos y poder contrastarlos con los supuestos establecidos en el apartado 1.10. de la presente.

A su vez, los clusters fueron caracterizados por elementos que consideré transversales a los temas bibliográficos incluidos, que permitirán establecer la veracidad de los supuestos.

5.1.1. Variables y agrupamientos para el análisis de las entrevistas

En ésta sección detallaré la selección de variables incluidas, las cuales se encuentran fuertemente ligadas al objetivo general y a los específicos: desarrollo y avance de Recursos Humanos, perfil del HRBP y prácticas llevadas a cabo por ellos/ellas en las empresas.

Puedo determinar que las tres mencionadas se encuentran vinculadas entre sí, y principalmente la *variable perfil del HRBP* es la troncal de la investigación, ya que es necesario caracterizar el perfil de los participantes incluidos en la muestra en base a su trayectoria, conocimientos académicos, competencias y valores, aptitudes. La segunda *variable prácticas llevadas a cabo en el ejercicio de su función* se desprenden de los perfiles de los mismos y de características específicas de las culturas y estructuras organizacionales; la cultura permite o no determinadas prácticas, identificación de barreras internas o externas para llevarlas a cabo, apoyo ejecutivo. Y la *variable desarrollo y avance de Recursos Humanos* permite verificar cómo las dos anteriores se implementan o no, dependiendo del estadio de la empresa en la que se encuentra inmerso el HRBP; si RRHH se mantiene

focalizado en prácticas transaccionales o tiene mayor vuelo estratégico, si hay conocimiento y aceptación para desarrollar el avance a nuevas formas de gestionar el área.



Objetivo General y Específicos constituidos en variables

A su vez, me pareció interesante determinar el cumplimiento de los supuestos del apartado 1.10. a través de categorías que los incluyan como se detalla a continuación:

1) La variable del supuesto “Los HRBP se identifican como actores centrales en la sinergia y detección de necesidades de las organizaciones y en el impacto de los resultados que producen” es la *percepción sobre ellos mismos en base a las acciones tendientes al logro de sinergia entre áreas y en el impacto que producen en los resultados*.

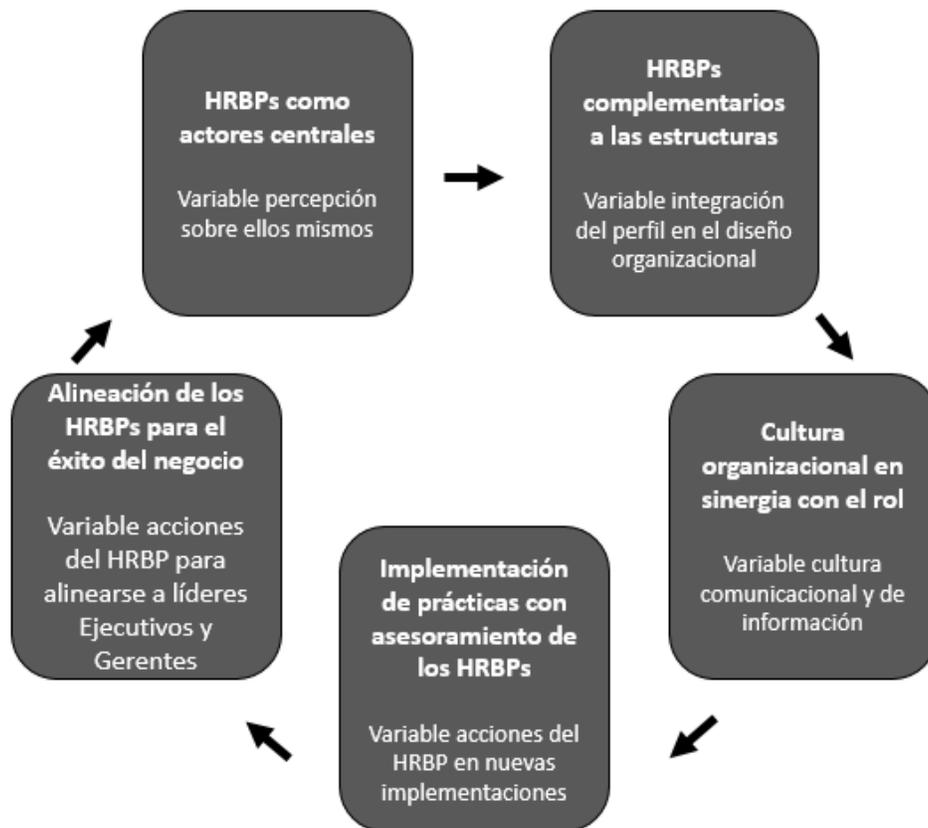
2) La variable del supuesto “Los perfiles de los HRBP son complementarios con las estructuras de las organizaciones que requieren de sus servicios” es la *integración del perfil en el diseño organizacional, es decir, la estructura en la cual se encuentran inmersos*.

3) La variable del supuesto “La cultura de las empresas debe estar orientada a la sinergia y apertura de información del rol” es la *cultura comunicacional y de información para poder*

obtener los emergentes para mejorar sus propios procesos con vista al cliente interno y en sumar valor agregado a la estrategia del negocio.

4) La variable del supuesto “Las prácticas a implementar requieren en gran medida de la participación y asesoramiento de quienes ocupan el rol de HRBP” es *la acción del HRBP en la implementación de nuevas acciones y como la red organizacional demanda sus servicios ante nuevas implementaciones.*

5) La variable del supuesto “La alineación del sector de RRHH a los gerentes y ejecutivos es esencial para poder entender el negocio y sumar al éxito del mismo” son *las acciones de los HRBPs para alinearse a los líderes Ejecutivos y Gerentes y lograr que RRHH pueda sumar valor a las prácticas de negocio para el éxito de los resultados.*



Supuestos establecidos y categorías que los incluyen

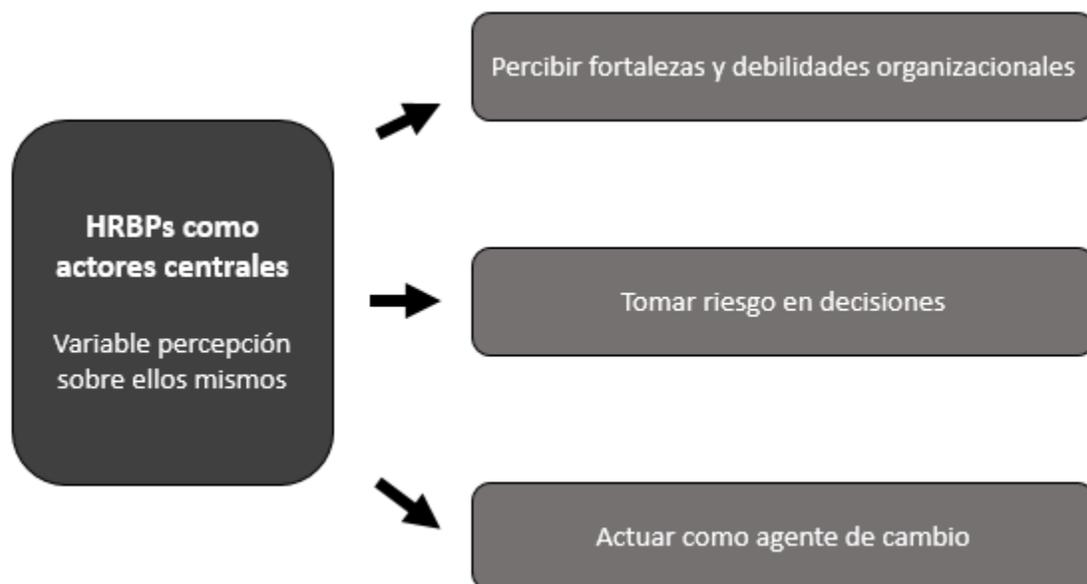
Estos supuestos y categorías los voy a conformar como mencioné anteriormente en “clusters”, sistematizando las características que en base a lo mencionado en el marco teórico, podría hallar en las entrevistas y así, contrastarlos con la realidad. Es de suma importancia destacar el reto que implica identificar la información dentro de los discursos, lo irreplicable de los fenómenos para catalogarlos, la necesidad de lograr riqueza analítica y que el análisis no puede observarse como una sistematización estricta. Es decir, que mi comprensión como investigador puede haber obtenido hallazgos que consideré dentro de una categoría y éstos a la vez pueden repetirse en otras.

Que todas las características establecidas no se cumplan no quiere decir que los supuestos planteados no sean verificados, sino que no han surgido en la entrevista realizada.

Por este motivo, a través del método inductivo el investigador determinará la generalidad posible dentro de la particularidad de los casos.

A) HRBPs como actores centrales - los hallazgos a utilizar son:

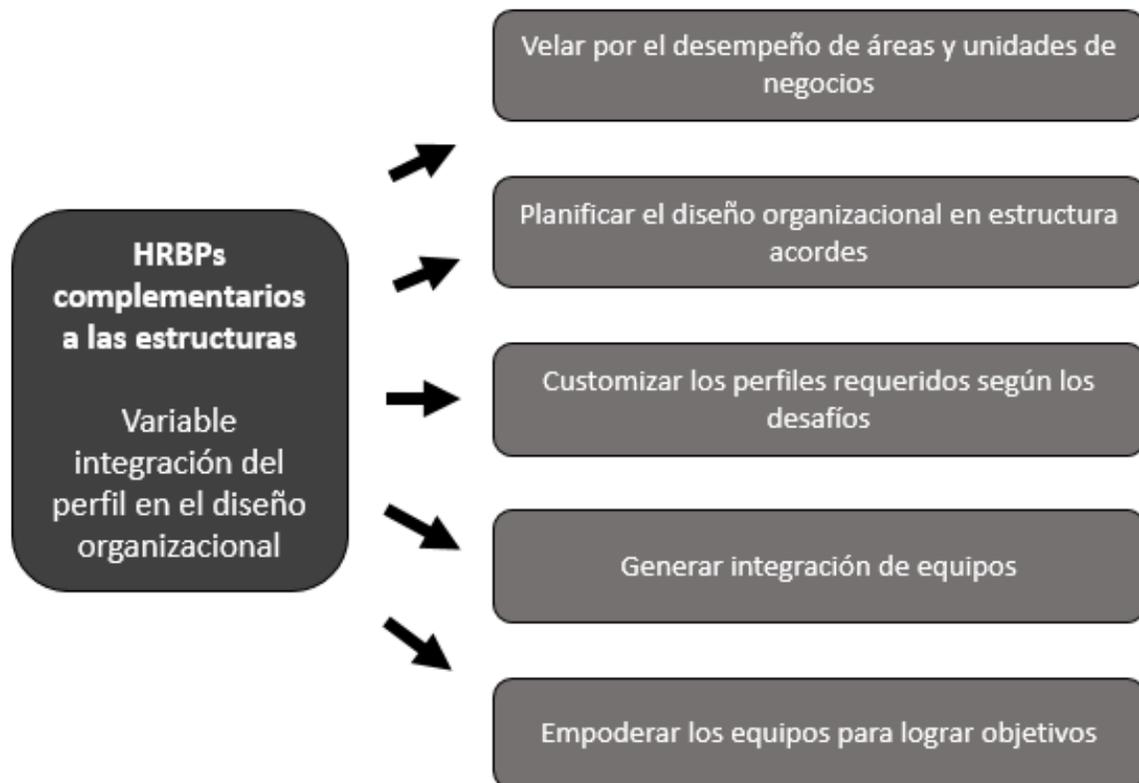
1. Percibir fortalezas y debilidades organizacionales.
2. Tomar riesgo en decisiones llevadas a cabo.
3. Actuar como agente de cambio para lograr que la compañía pueda adecuarse al contexto y mantenerse competitiva en base a su talento interno.



Agrupamiento “HRBPs como actores centrales”

B) HRBPs complementarios a las estructuras – las características incluidas son:

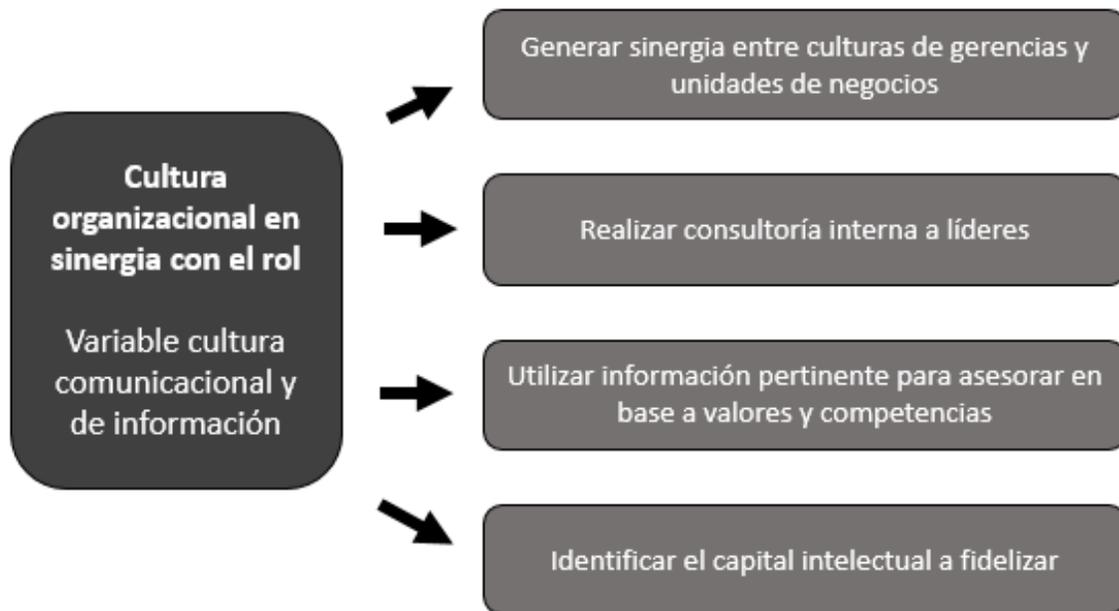
4. Velar por el desempeño de áreas y unidades de negocios en base a las estructuras establecidas.
5. Planificar el diseño organizacional en estructuras acordes a lo planificado en la estrategia.
6. Customizar los perfiles requeridos según los desafíos de cada estructura.
7. Generar integración de equipos dentro de cada área.
8. Empoderar los equipos para lograr los objetivos asignados a la estructura en la cual se encuentran inmersos.



Agrupamiento “HRBPs complementarios a las estructuras”

C) Cultura organizacional en sinergia con el rol – debería contener los siguientes elementos:

9. Generar sinergia entre culturas de gerencias y unidades de negocios.
10. Realizar consultoría interna a líderes de sus áreas asignadas.
11. Utilizar información pertinente para asesorar en base a valores y competencias requeridos.
12. Identificar el capital intelectual a fidelizar para que el negocio sea exitoso.

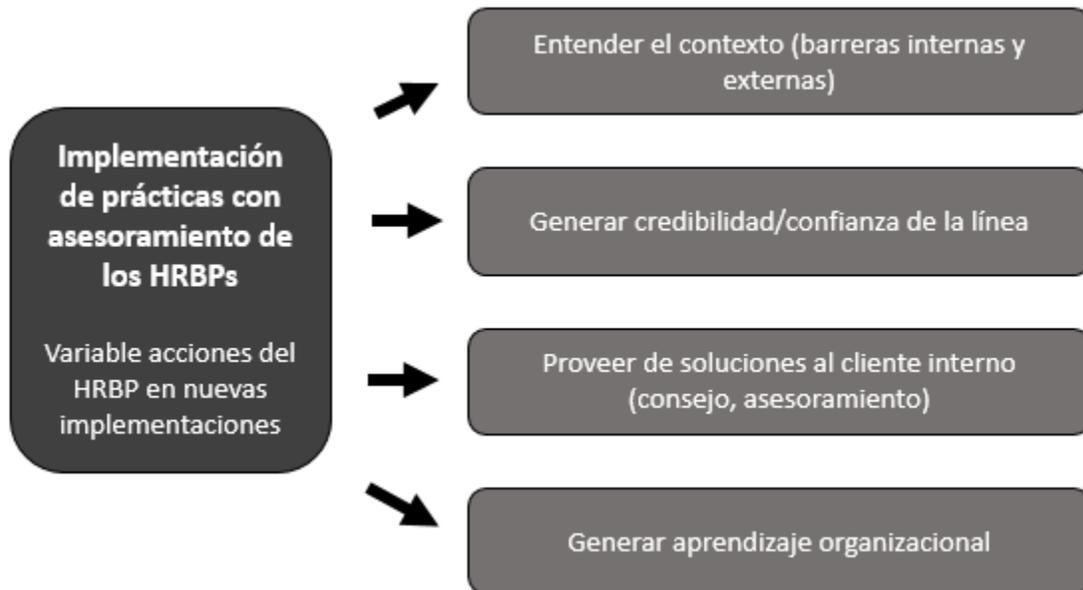


Agrupamiento “Cultura organizacional en sinergia con el rol”

D) Implementación de prácticas con asesoramiento de los HRBPs – consistiría en las siguientes características:

13. Entender el contexto (barreras internas y externas) para que las acciones llevadas a cabo tengan resultados positivos.
14. Generar credibilidad/confianza de la línea para contar con ellos como socios estratégicos.
15. Proveer de soluciones al cliente interno (consejo, asesoramiento) para llevar acciones pertinentes de RRHH según los desafíos que tengan.

16. Generar aprendizaje organizacional para desarrollar las competencias requeridas.



Agrupamiento “Implementación de prácticas con asesoramiento de los HRBPs”

E) Alineación de los HRBPs para el éxito del negocio – contendría los siguientes elementos:

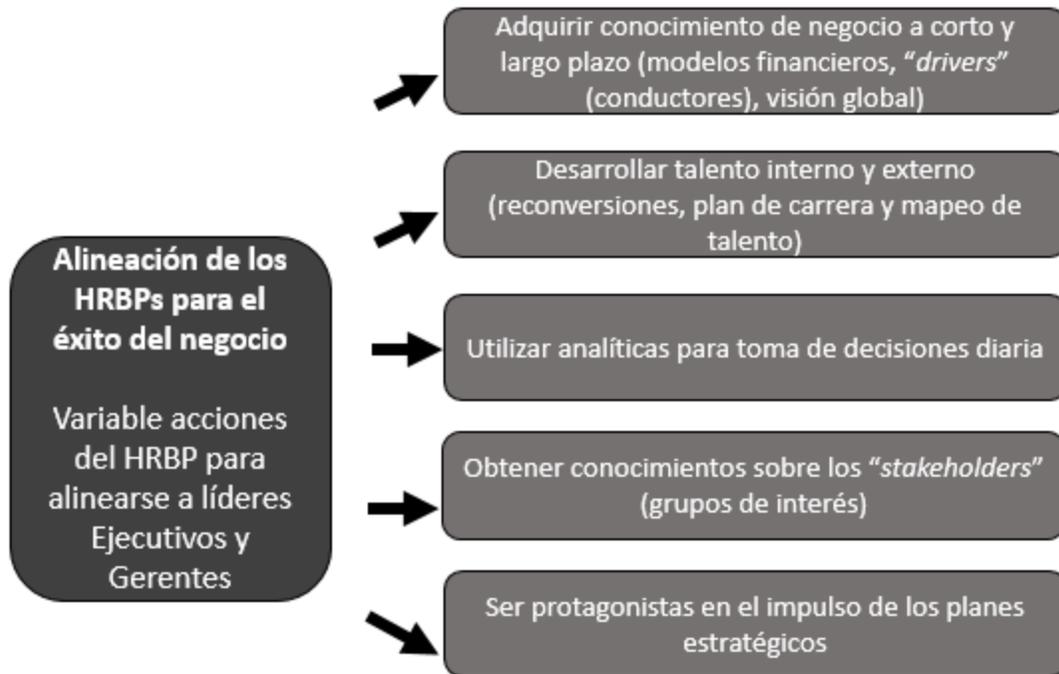
17. Adquirir conocimiento de negocio a corto y largo plazo (modelos financieros, “drivers” (conductores), visión global) para entender cuál es el horizonte a abarcar.

18. Desarrollar talento interno y externo (reconversiones, plan de carrera y mapeo de talento) para contar con el capital humano correcto en base a los desafíos establecidos.

19. Utilizar analíticas para toma de decisiones diaria en base a tendencias predictivas.

20. Obtener conocimientos sobre los “stakeholders” (grupos de interés) para lograr cubrir sus expectativas, en muchos casos divergentes.

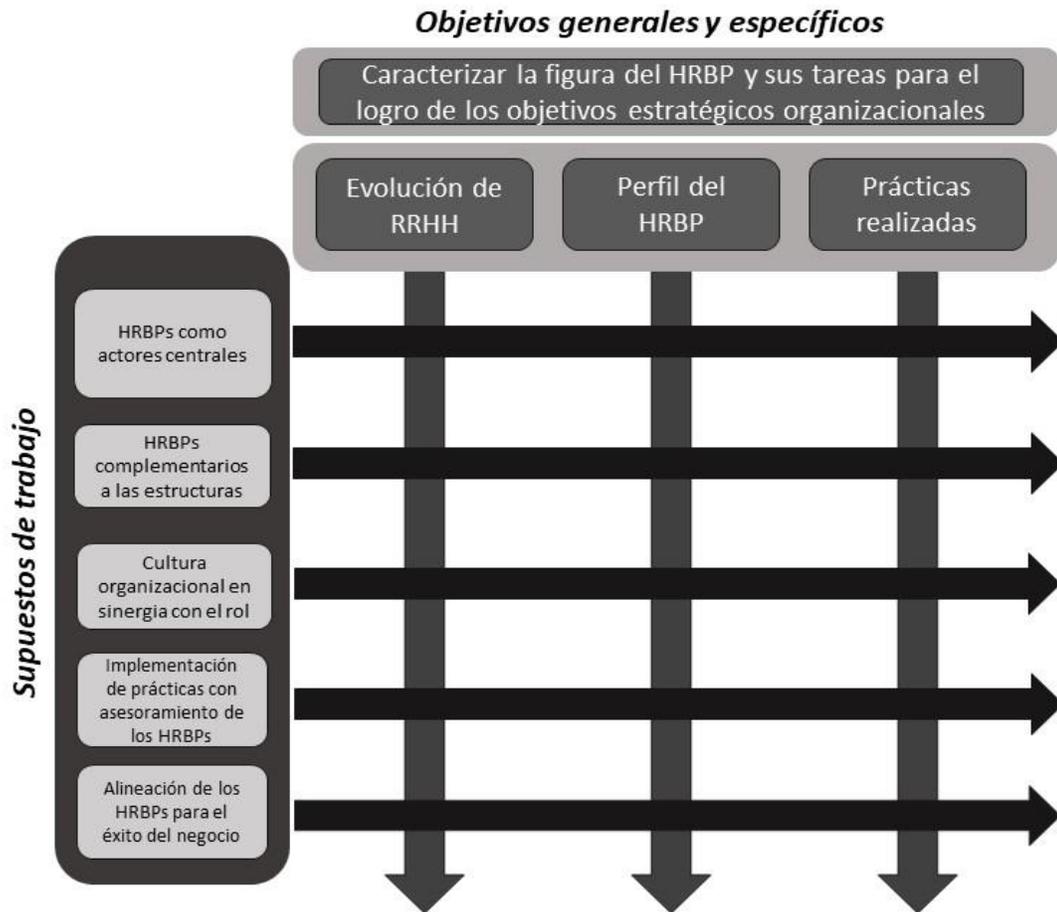
21. Ser protagonistas en el impulso de los planes estratégicos en base a datos, proyecciones y asesoramiento sobre los resultados finales a lograr.



Agrupamiento "Alineación de los HRBPs para el éxito del negocio"

Por último, generaré un entrecruzamiento entre todas las variables que devienen de los objetivos de la tesis y las variables desprendidas de los supuestos. Esto lo realizaré de manera matricial, lo que me permitirá evidenciar el cumplimiento de los supuestos y de manera simultánea que se comprueben los objetivos planteados al comienzo de la investigación.

Los hallazgos de la muestra permitirán dar observancia de lo plasmado.



Matricial de variables: objetivos – supuestos

5.1.2. Descripción de los hallazgos obtenidos

En base a la modalidad cualitativa llevada a cabo en la presente investigación y el método de análisis matricial presentado en el apartado anterior pude obtener hallazgos en las entrevistas que nos permitirán evaluar los resultados buscados.

Cabe aclarar que al ser una modalidad interpretativa en base a lo relatado por cada participante establecí los hallazgos en base a los comentarios, infiriendo su consonancia con



las características establecidas en los agrupamientos de los supuestos mencionados con anterioridad.

Al identificar cada comentario con la característica específica de los supuestos se pueden observar un número determinado de hallazgos que no quieren decir que sean excluyentes entre sí, sino que establecen la guía interpretativa necesaria para llegar a las conclusiones. Lo que refiere a que, si bien no hayan surgido en la entrevista, de todas formas esas características puedan cumplirse.

Cuadro de referencias

Entrevistados

E1 - OLX

E2 - Correo Andreani

E3 - Grupo Newsan

E4 - Havas Group

E5 - Mercado Libre

E6 - Farmacity

E7 - Despegar

E8 - L'oreal

E9 - Michael Page

E10 - Trenes Argentinos Operaciones

E11 - Banco Comafi

Tabla de Verificación de Supuestos													
Supuestos	Agrupamiento de características	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Hallazgos
HRBPs como actores centrales	1. Percibir fortalezas y debilidades organizacionales	x	x		x		x	x			x	x	7
	2. Tomar riesgo en decisiones	x		x		x			x				4
	3. Actuar como agente de cambio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
HRBPs complementarios a las estructuras	4. Velar por el desempeño de áreas y unidades de negocios				x	x	x	x	x	x	x	x	8
	5. Planificar el diseño organizacional en estructura acordes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11
	6. Customizar los perfiles requeridos según los desafíos		x			x			x	x	x		5
	7. Generar integración de equipos							x		x			2
Cultura organizacional en sinergia con el rol	8. Empoderar los equipos para lograr objetivos	x				x			x	x		x	5
	9. Generar sinergia entre culturas de gerencias y unidades de negocios		x	x	x		x			x	x	x	6
	10. Realizar consultoría interna a líderes	x	x	x	x	x		x	x			x	8
	11. Utilizar información pertinente para asesorar en base a valores y competencias	x				x	x		x	x	x	x	7
Implementación de prácticas con asesoramiento de los HRBPs	12. Identificar el capital intelectual a fidelizar	x		x	x		x	x	x	x	x		8
	13. Entender el contexto (barreras internas y externas)	x	x	x	x		x				x	x	7
	14. Generar credibilidad/confianza de la línea		x	x	x	x	x	x			x	x	8
	15. Proveer de soluciones al cliente interno (consejo, asesoramiento)	x	x	x		x	x	x	x	x		x	9
Alineación de los HRBPs para el éxito del negocio	16. Generar aprendizaje organizacional				x	x			x	x			4
	17. Adquirir conocimiento de negocio a corto y largo plazo (modelos financieros, "drivers" (conductores),	x	x	x				x	x	x	x	x	9
	18. Desarrollar talento interno y externo (reconversiones, plan de carrera y mapeo de talento)	x		x	x	x	x			x	x	x	9
	19. Utilizar analíticas para toma de decisiones diaria	x	x		x	x	x	x	x	x		x	9
	20. Obtener conocimientos sobre los "stakeholders" (grupos de interés)	x	x		x					x	x	x	7
	21. Ser protagonistas en el impulso de los planes estratégicos	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	10

Tabla de hallazgos

5.2. Interpretación de los hallazgos obtenidos

Como establecimos, la investigación se propone obtener hallazgos en base a las características de los participantes entrevistados.



En el análisis matricial propuesto establecimos identificar si los objetivos han sido abarcados en el desarrollo de la presente investigación y si los supuestos han sido contrastados con la realidad obtenida en la muestra.

Los participantes entrevistados han generado aportes biográficos desde la subjetividad de sus experiencias y aportes. Por otro lado, quien lleva adelante la investigación no puede prescindir de su subjetividad en el análisis de las entrevistas, y que los hallazgos se verán influidos por la misma. Asimismo trata de generar la escucha asertiva y empatía necesaria para que la interpretación de los resultados obtenidos prescinda de cualquier sesgo posible. A eso se suma el contenido del marco teórico como marco de referencia y orden en el análisis.

5.2.1. Contratación de objetivos propuestos

Podemos verificar en el presente apartado que los objetivos propuestos se han cumplido en la investigación:

I. En cuanto a la Evolución de Recursos Humanos podemos observar que los modelos establecidos por Dave Ulrich han sido tomados por las empresas a las que pertenecen los entrevistados.

Las olas evolutivas descriptas en el apartado 2.2. dan cuenta del pasaje de Recursos Humanos desde un rol transaccional a un rol estratégico. A su vez establece la importancia de tener en cuenta el contexto y su influencia en las empresas.

Me parece interesante destacar un fragmento de la entrevista con David Cabrera, quien trabaja a la par con Dave Ulrich y cuenta con gran trayectoria en Recursos Humanos. Él comentó que “cuando uno pasa a ser un *“Business Partner”* (Socio del Negocio), uno trabaja muy de la mano con el negocio y luego uno pasa a ser cliente de las otras áreas de RRHH; de *“Talent Management”* (Gestión del Talento), de Operaciones, de Reclutamiento, de Compensaciones y Beneficios. Y el *“Business Partner”* (Socio del Negocio) se convierte digamos en el estratega o en el arquitecto, de que todas las demás funciones se alineen y que creen las soluciones necesarias para el negocio. Y entonces yo creo que ahí es un ejemplo



clave, de que yo no era necesariamente dueño de todos los procesos pero sí era importante que para que algo sucediera, tuviera todas otras áreas de RRHH alineadas, comunicadas, para que las estrategias que se diseñaran fueran coherentes, y al final fueran diseñadas teniendo en cuenta las necesidades.

Cuando uno está en RRHH es muy fácil diseñar pensando en lo que uno cree que es óptimo y olvidamos las necesidades del cliente, y luego se implementan sistemas, se implementan procesos que no sirven para nada, porque no se tomó en cuenta la necesidad del cliente.

Todas las organizaciones crean fricciones, toda estructura organizacional crea fricción. La fricción es positiva, es buena, es necesaria. Bueno; es necesaria. Puede ser positiva o puede ser negativa. Entonces yo creo que ahí manteniendo las relaciones por esas fricciones positivas era parte clave para que Compensaciones estuviera alineado con las propuestas; por ejemplo, un caso muy puntual en Argentina, cuando se daba el tema de inflación, puede que algunas unidades de negocios, no tuvieran un “*Business Partner*” (Socio del Negocio) representando con base en el país, entonces, independientemente, si yo le daba apoyo a esa organización o no, parte del trabajo mío, no era que me lo pidieran, sino que si sentía esa responsabilidad como líder, era precisamente, velar más allá de mi unidad de negocio, sino velar por todos los colaboradores geográficamente hablando, en Latinoamérica, independientemente de si era mi unidad, entonces, parte de lo que yo hacía era precisamente, entender la situación e involucrar incluso a otros “*Business Partner*” (Socio del Negocio) que pudieran estar en Irlanda o en Estados Unidos, en Asia, y que le daban apoyo en Latinoamérica, o en éste caso puntual en Argentina, explicándoles el contexto de Argentina, sumando a Compensaciones y Beneficios, para que por ejemplo, las respuestas o soluciones que se dieran al tema, que en un momento dado se dio en Argentina con inflación y devaluación al mismo tiempo, la gente lo entendiera y le diera la prioridad y la importancia de ir alineado con el negocio dentro de todas las prioridades que ya existían globalmente” (Anexo, Pág.92).

II. Respecto al perfil del HRBP podemos observar que sus formaciones académicas son variadas pero orientadas a una perspectiva generalista del área; Licenciados en



Administración de Empresas, Licenciados en Relaciones del Trabajo, Psicólogos, Licenciados en Relaciones Laborales y Licenciados en Recursos Humanos.

Podemos observar que sus trayectorias muestran diferencias; según los desafíos de cada empresa determinando la necesidad de un perfil determinado. Algunas de ellas orientan su negocio a la parte blanda y cuentan con HRBPs con trayectoria en el área soft. Otras se encuentran en procesos de cambios o incorporación de analíticas y se orientan a perfiles con experiencia hard.

Los perfiles en cada compañía varían en función de la cultura y los planes estratégicos a llevar a cabo.

Lo que tienen en común todos son sus habilidades blandas; ser orientados al cliente interno, las habilidades interpersonales, la empatía y otras habilidades que les permiten desentrañar las necesidades de la organización y actuar como nexos entre las áreas para poder llevar soluciones y obtención de resultados.

David Cabrera, referente mencionado en el punto anterior, indica lo siguiente: “Yo creo que parte del enfoque del Socio Estratégico del Negocio es precisamente, de descubrir y conectar cuáles son esas necesidades del negocio y luego conectarlas y llevarlas al resto de la organización de RRHH para que cada una de las estrategias que se diseñe, ya sea de compensación, de desarrollo, de negocios, de reclutamiento, esté directamente alineada con la estrategia de negocio, y que al final el negocio pueda alcanzar los resultados o los objetivos que se han planteado. Entonces yo creo que parte del rol de RRHH precisamente tener un impacto directo en el negocio a través de las estrategias de RRHH que se implementen.

Entonces yo creo que el “*Business Partner*” debe estar mucho más cerca del negocio, que cualquiera otra función de RRHH y debe poder entenderlo bien, debe poder ser un líder del negocio, para nuevamente poder conectar e interpretar esto a estrategias de RRHH que lo ayuden a generar esos resultados deseados.

Yo creo que es una manera breve de resumirlo, porque precisamente el “*Business Partner*” es un socio del negocio y como tal debe entenderlo, debe estar inmerso en el negocio, debe conocer los clientes, visitar los clientes, entender el talento que se necesita, precisamente para decir bueno, ésta es la estrategia que creo o que creemos que debemos implementar para

poder alcanzar esos resultados. Creo que eso es el rol primordial y estratégico de RRHH, que yo creo que muchas veces no se da.

Parte de la problemática que existe hoy yo creo que precisamente, muchas organizaciones le están llamando “*Business Partner*” a una persona de RRHH que no está alineada directamente al negocio. Ahora, un “*Business Partner*” debe ser toda persona de RRHH, o sea, debe entender el contexto del negocio, pero el rol del “*Business Partner*” en sí, si es muy diferente y debe estar directamente alineado a la unidad de negocio, o sea, el modelo de RRHH como Socio Estratégico es alinear esa estructura de RRHH de los “*Business Partner*” a la estructura organizacional del negocio” (Anexo, Pág. 94).

III. El último objetivo buscaba determinar las prácticas llevadas a cabo por quienes ocupan el rol.

Es interesante observar que hacen especial hincapié en acercarse al cliente interno y relevar los emergentes que consideran para asesorar y generar la respuesta indicada desde RRHH.

Por otro lado, es común encontrar en las entrevistas acciones orientadas al desarrollo del liderazgo, al desarrollo del talento y a posicionarse en las diferentes áreas del negocio para sumar a sus resultados y que la gerencia o unidad de negocios que tienen asignada sea exitosa.

El siguiente extracto del Entrevistado 1 contiene lo antes mencionado: “Nos basamos sobre todo en lo que es el “OTR”, que es el “*Organization Talent Review*” (Revisión del Talento de la Organización). Es la famosa matriz de los nueve cuadrantes, donde se mide un poco la performance contra el “*readiness*” (preparación), o qué tan preparada está una persona para dar un salto. Eso nos permitió identificar a los “*low performer*” (bajo desempeño), asociar el low performer al mal manager, al buen performer al buen manager, y a partir de ahí empezamos a atacar lo que yo llamé las dos colas de la curva normal, para tratar de identificar, comportamientos; por qué hay gente que en el mismo ambiente o en el mismo contexto performa bien y por qué hay gente que en el mismo ambiente o en el mismo contexto performa mal. La realidad es que parte era por la antigüedad y la desmotivación, porque OLX había atravesado muchos momentos dolorosos y las personas por lo general se bancaban dos o tres y sino después o se desmotivaban o se iban” (Anexo, Pág. 4).



5.2.2. Interpretación de los hallazgos obtenidos

El razonamiento inductivo provee al investigador de la posibilidad de llegar a conclusiones generales a través de premisas particulares.

En la presente investigación cualitativa me basaré en la acumulación de hallazgos expuestos en la tabla del apartado 5.1.2.

Los hallazgos se corresponden con las características indicadas para cada supuesto. A su vez ejemplificaremos con extractos de las entrevistas adjuntas en el Anexo indicando las páginas donde podrán ser encontradas.

I. Supuesto: “Los HRBP se identifican como actores centrales en la sinergia y detección de necesidades de las organizaciones y en el impacto de los resultados que producen”

Característica 1: Percibir fortalezas y debilidades organizacionales.

Podemos observar que estuvo presente en siete de los once entrevistados, cumpliendo más de la mitad de los entrevistados con la misma.

Comentarios como los del Entrevistado 6 en el cual indica: “nosotros relevamos inconvenientes o queremos mejorar un proceso, que nos puedan dar asesoramiento directo también, para nosotros poder llevar ese proceso y mejorar la calidad de trabajo en los locales”(Pág.43) o el Entrevistado 11 que refirió lo siguiente: “Como te contaba la Industria Financiera es muy conservadora, entonces uno de nuestros desafíos es afianzar y acompañar el crecimiento de Banco Comafi desde éstas nuevas tendencias, sabiendo que el rol del HRBP es meterse más en el negocio, descubrir cuáles son las falencias o las fortalezas que tiene el negocio.”(Pág.86)

Característica 2: Tomar riesgo en decisiones llevadas a cabo.

Se encuentra presente en cuatro de los once entrevistados, entendiéndose que si bien accionan para que los cambios de gestión y cultura se lleven a cabo, no toman riesgos en la mayoría de los casos. Esto nos permite cuestionarnos si es porque lo dejan librado al criterio de los ejecutivos.

Ejemplos de ello podemos encontrar en el Entrevistado 1 cuando hace mención a que “El HR Business Partner está muy cerca de la gente, trata de relevar las necesidades y de acuerdo a eso, se apoya en el resto de la estructura. Antes de aprobar una Búsqueda, quien determina si la Búsqueda es necesario o no, si hay un candidato interno para cubrirla o no, es el HR Business Partner.”(Pág.3)

También el Entrevistado 3 asevera: “...yo manejo mi propio “*check list*” (lista de control), donde trabajo mis prioridades constantemente haciendo foco en lo importante, en lo urgente y no urgente. Delegando también con el equipo algunos procesos. Si la proyección del tiempo está justa.”(Pág.21)

Característica 3: Actuar como agente de cambio para lograr que la compañía pueda adecuarse al contexto y mantenerse competitiva en base a su talento interno.

El hallazgo más contundente respecto a éste supuesto es el de la presente característica siendo percibida en diez de los once entrevistados.

El Entrevistado 4 menciona: “Cuando yo entré, el área estaba dividido por soft y hard, pero no tenían este modelo de atención al cliente, de HRBPs, simplemente se repartían las tareas como podían. Yo creo que cuando entré e incorporaron el modelo de HRBP, que yo entré con el objetivo de sumarme para concretar este equipo y lanzar este modelo, creo que fue un cambio de mucho impacto en la organización.”(Pág.26)

El Entrevistado 7 por su lado indica respecto a las prácticas llevadas a cabo que “En cuanto a la propuesta de valor, prácticamente que es lo que estaba ofreciendo el mercado y qué es lo que la gente de nuestra empresa estaba empezando a pedir a través de distintos canales, o sea, encuestas de clima, utilizamos “*Workplace*” (Red Social de tipo empresarial) como herramienta de comunicación interna, donde cualquiera puede postear lo que quiera, y a partir de ahí estamos levantando algunos “*inputs*” (aportes, contribuciones), de qué es lo que la gente valoraría tener.”(Pág.52)

- ❖ *El supuesto I se cumple permitiendo observar la percepción de los entrevistados respecto al impacto que generan en los resultados de las empresas en las cuales se encuentran inmersos.*



El rol del HRBP genera el nexo entre RRHH y las áreas para relevar emergentes que puedan ser trabajos en la búsqueda del éxito del negocio.

II. Supuesto: “Los perfiles de los HRBP son complementarios con las estructuras de las organizaciones que requieren de sus servicios”

Característica 4: Velar por el desempeño de áreas y unidades de negocios en base a las estructuras establecidas.

La característica se encuentra presente en todos los entrevistados estableciendo el desempeño como una prioridad del rol.

El entrevistado 8 indica por ejemplo: “...los otros colegas de RRHH, ven del rol que les llama mucho la atención, es que a veces ellos pueden pensar en productos que pueden ser innovadores, o súper disruptivos y demás, pero el termómetro que les va a decir si el producto sirve o no sirve para el cliente que quiere impactar, si sirve para la industria, ese termómetro lo tiene el HRBP. Es como un nivel de sensibilidad que tiene el HRBP para saber si funciona o no funciona. Y eso para mí es un poco ese don que buscan nuestras áreas de soporte en nosotros, cuando recurren a nosotros por esos temas.” (Pág.62)

El Entrevistado 10 indica: “El Subgerente de RRHH tiene un rol como más de ayuda para mantener la paz social; tratar de anticiparse y evitar futuros problemas, para que no haya problemas en la Línea y tratar de resolverlo. Y desde mi área es tratar de entender qué es lo que ellos necesitan y cómo podemos ayudar nosotros desde Central y aggiornarnos si querés a cada una de éstas prácticas de la Línea, tratando de negociar, que se pueda hacer todo lo que queremos que se haga, pero sin imponer nada y tratando de facilitar la operación.”(Pág.76)

David Cabrera indica lo siguiente al respecto: “Yo creo que parte del enfoque del Socio Estratégico del Negocio es precisamente, de descubrir y conectar cuáles son esas necesidades del negocio y luego conectarlas y llevarlas a el resto de la organización de RRHH para que cada una de las estrategias que se diseñe, ya sea de compensación, de desarrollo, de negocios, de reclutamiento, esté directamente alineada con la estrategia de negocio, y que al final el negocio pueda alcanzar los resultados o los objetivos que se han planteado. Entonces yo creo

que parte del rol de RRHH precisamente tener un impacto directo en el negocio a través de las estrategias de RRHH que se implementen.

Entonces yo creo que el “Business Partner” (Socio del Negocio) debe estar mucho más cerca del negocio, que cualquiera otra función de RRHH y debe poder entenderlo bien, debe poder ser un líder del negocio, para nuevamente poder conectar e interpretar esto a estrategias de RRHH que lo ayuden a generar esos resultados deseados.”(Pág.94, Anexo)

Característica 5: Planificar el diseño organizacional en estructuras acordes a lo planificado en la estrategia.

Así como la anterior, ésta característica se encuentra presente en todos los entrevistados entendiéndose que con certeza los HRBPs se encuentran inmersos en el diseño de estructuras que les proporciona su posicionamiento.

El entrevistado 9 hace referencia a ésta característica aseverando “Chile que ha crecido mucho en población ya tiene dos HRBP, y el Director sigue situado allí. Y después por cada país tenemos un HRBP más pasantes, o sea, hoy tenemos el Programa de “*Trainees*” (aprendices).” (Pág.64)

El Entrevistado 5 comenta lo siguiente respecto al diseño organizacional: “...tenemos nuestro “VP” (Vice Presidente), de todo lo que es “HR” (RRHH) a nivel regional. De él dependen los “heads” (jefes) de los Centros de Expertise y tres heads que son HRBP; hay uno para IT (Tecnología de la Información), uno para “Customers” (clientes) y otro para Negocio. Te hago esta aclaración porque en general, en las demás empresas, hay un head de HRBPs para toda la organización, acá tenemos las tres patas separadas porque son como tres mundos muy distintos. Entonces el head de HRBPs de IT tiene HRBPs, lo mismo el de Customers y lo mismo el del Negocio.”(Pág.35)

Característica 6: Customizar los perfiles requeridos según los desafíos de cada estructura.

Podemos observar que la presente característica se encuentra presente en cinco de los once participantes entrevistados, entendiéndose que si bien tienen en cuenta la misma, derivarían la acción en cuestión al área de Selección.

El entrevistado 10 menciona que “...con ésta gestión una Subgerencia de Empleos, que se encarga de potenciar todo lo que son Búsquedas Internas, que en otras empresas era muy

común y acá no porque, digamos que la capacitación y el crecimiento de la gente está enfocada en lo que es la carrera ferroviaria y manejada por los gremios, así que agregamos todo lo que es el modelo de Búsquedas Internas, Programas de Pasantías, Programas de Jóvenes Profesionales.” (Pág.73)

El Entrevistado 8 comenta lo siguiente: “El grupo identifica ciertas posiciones claves, que son críticas para que haya talento en esas posiciones. Entonces, nosotros tenemos una cierta obsesión, por cubrir esas posiciones claves con talentos...” (Pág.58)

David Cabrera indica al respecto: “...parte del rol de RRHH y del “*Business Partner*” (Socio del Negocio) precisamente, es poder identificar cada una de esas necesidades y nuevamente poder decir, sabes qué, vamos a necesitar variar el talento y dentro de esto entender si el talento tenemos que comprarlo, tenemos que desarrollarlo, tenemos que pedirlo prestado, qué es lo que tenemos que hacer en cuanto a esto, y a qué nivel, o qué porcentaje tenemos que comprar. Comprar es que tenemos que buscarlo en el mercado, porque desarrollarlo internamente nos va a tomar mucho tiempo y no vamos a heredar los resultados o el impacto deseado en el tiempo requerido.”(Pág.95, Anexo)

Característica 7: Generar integración de equipos dentro de cada área.

Así como otras características se representan en la mayoría de los entrevistados, podemos observar que la actual solo podemos hallarla en dos de los once entrevistados.

El Entrevistado 7 comenta al respecto: “Cada tres meses, al cierre de los “Q” (Cuartiles/Trimestres), se hacen las bajadas masivas en un evento donde participa toda la organización y se comunican resultados y además de eso se publican videos con todos los resultados e indicadores de negocios. También, al finalizar el Q empieza en Workplace, y es abierto para todos.” (Pág.53)

Característica 8: Empoderar los equipos para lograr los objetivos asignados a la estructura en la cual se encuentran inmersos.

La presente se encuentra en cinco de los once entrevistados demostrando que quizás no es la acción en la que hacen mayor foco.

El Entrevistado 5 al consultarle por el valor que le da el negocio al rol afirma: “Digamos, que haya un rol, que está específicamente pensado, para estar con los equipos, para entender qué pasa en los equipos, para ayudar, para asesorar, para acompañar, creo que eso es lo que más se valora.” (Pág.39)

El Entrevistado 9 hace alusión a la característica en lo siguiente: “...habíamos tenido muchas contrataciones, entonces ahí entrenamientos entre lo que eran “*soft skills*” (competencias blandas); Comunicación Asertiva, empoderamiento para los equipos, todo lo que es cómo llevar Equipos de Alto Rendimiento, entonces todo lo que era la parte de productividad y cercanía y demás, así que todo eso fue una implementación que al día de hoy por supuesto sigue...” (Pág.66)

David Cabrera afirma lo siguiente: “Usualmente la mayoría de las estrategias no funcionan, no porque la gente no sepa visualizarla, sino que no sabe ejecutarla. Entonces, como se traduce precisamente esa estrategia en ejecución, qué tipo de personas vamos a necesitar, en qué tiempo vamos a necesitarla, a dónde vamos a necesitarla, cómo vamos a medirla, cómo vamos a saber si están siendo exitosas. Si no lo están cómo estamos capacitándolas, cómo estamos desarrollándola, cómo estamos haciendo que entiendan el contexto del negocio, que entiendan su rol dentro de la organización, que se sientan valorados, que se sientan en capacidad de poder crear, contribuir, generar.”(Pág.95, Anexo)

❖ ***El supuesto II desde la perspectiva del investigador es positivo contrastado con los hechos relevados en las entrevistas.***

Los HRBPs se encuentran inmersos en estructuras funcionales a ellos para velar por los resultados de las áreas y unidades de negocios que abarcan. En menor medida se encargan de integrar y empoderar equipos, dependiendo éstas últimas características de los líderes.

III Supuesto: “La cultura de las empresas debe estar orientada a la sinergia y apertura de información del rol”

Característica 9: Generar sinergia entre culturas de gerencias y unidades de negocios.

La característica se encuentra presente en seis de los once entrevistados, estableciendo la misma como no tan prioritaria para la mayoría de los entrevistados.



El Entrevistado 2 hace alusión a la presente al indicar lo siguiente: “Al ser una empresa que tiene sucursales de punta a punta, porque tiene más de noventa sucursales, y así como hay sucursales en Salta y Jujuy, hay sucursales en Santa Cruz y Tierra del Fuego, o sea que es a lo largo de todo el país. Hay muchas partes en las que RRHH no llegaba, por eso se decidió tomar este modelo en el cual hay HRBP Regionales, que son socios del negocio pero que acompañan regiones completas. Que involucra tener que viajar, moverse, tener que visitar sucursales y generar un poco más de empatía y cercanía con la gente que era algo que me comentan, que antes de este clic no pasaba.”(Pág.11)

El Entrevistado 3 indica: “Yo particularmente trabajando con el área comercial, logré involucrarme en reuniones comerciales, de operaciones, donde también uno, si bien no es parte de las decisiones, es parte de la información y creo que armando un equipo complementario con el resto de las áreas los resultados son distintos.”(Pag.22)

Considero interesante sumar parte del relato de David Cabrera como ejemplo: “...como un ejemplo, pues Argentina tenía que competir, dentro de algunas prioridades ya existentes, para poder asegurar los fondos necesarios para que se pudieran hacer los ajustes salariales debidamente. Entonces ahí el razonamiento es clave, aparte obviamente de tener una respuesta coherente, tomar base local, con la gente del negocio y luego armar un equipo y decir bueno, cómo nos sentamos nosotros como un solo equipo a los líderes corporativos y globales para que esto también sea prioridad dentro del área.

Entonces yo creo que un ejemplo de caso de éxito que se dio, que tomó mucho trabajo, que tomó mucho revisar, que tomó mucho estudiar, que tomo mucho replantear, que tomó mucho pedir “*feedback*” (retroalimentación) de diversos actores para que al final se pudiera liderar un consenso de lo que era aceptado o aceptable para el país y que no fuera solo una unidad de negocios que se viera beneficiada porque la persona que estaba en el país o la persona que estaba en la región era la que entendía y los que estaban fuera no.”(Pág.93, Anexo)

Agrega para cerrar: “Te pongo Argentina como ejemplo porque estás tú allá y creo que puedes entender el momento que se dio la inflación con la devaluación de la moneda, en donde pasó un caso muy crítico y que muchas personas lejanas de Argentina no entendían la situación, y para ellos no era prioridad asegurar el “*budget*” (presupuesto) o dinero para que se solventara el tema que estaban pasando ustedes ahí.”(Pág.93, Anexo)



Característica 10: Realizar consultoría interna a líderes de sus áreas asignadas.

Podemos observar que se cumple en ocho de los once entrevistados, entendiendo que el negocio lo requiere en la mayoría de los casos.

El Entrevistado 2 comenta al respecto: "...yo trabajo con un Gerente Regional, que maneja el comercio, el negocio de una región completa, y laburar a par de él. Que venga y me diga, Guille tengo un proyecto, vamos a necesitar movilizar esto, vamos a necesitar toda esta gente para tal fecha, va a durar esto, y estar ahí para decirle vos pensaste en esto, pensaste en lo otro, qué te parece que hagamos con esto en particular y demás es un apoyo. Uno pasa a ser un apoyo pero más cercano." (Pág.17)

El Entrevistado 1 comenta lo siguiente: "Cuando el HRBP se acerca al manager y le dice: te está por pasar esto, o te está pasando esto, si no cuidas a tal persona se te va a ir, o que su equipo está subdimensionado, que se te están quemando estas personas, traete alguien más, y ese tipo de cuestiones las valoran muchísimo."(Pág.8)

David Cabrera hace alusión al respecto aseverando lo siguiente: "Todo líder debe saber cuál es ésta visión que quiero, cómo la voy a ejecutar, con quién la voy a ejecutar y quién se va a quedar cuando me vaya. Entonces es ayudarlos a entender éste contexto, que el rol del líder también tiene para poder generar los resultados requeridos. Al final todo se resume a que todos estamos en el negocio de la gente, no importa a qué se dedique cada uno de los negocios, todo se reduce, o el mínimo común denominador es la gente, la gente son los que ejecutan la estrategia, alinean los valores, crean los productos, la gente vive la marca, entonces la gente al final en tu empresa es tu marca, son los que generan los resultados.

Entonces, asegurarse que los líderes entiendan que su negocio primordial es la gente y que es la gente la que va a generar los resultados que se han planteado. Si lo enfocan de otra manera, probablemente los resultados no se le generen de una manera sostenible como debe ser. Puede que un trimestre le peguen, o algún año, pero cuando es la sostenibilidad de la empresa, si se pone lo demás por delante no funciona."(Pág.96, Anexo)

Característica 11: Utilizar información pertinente para asesorar en base a valores y competencias requeridos.

Los hallazgos indican que la característica en cuestión se encuentra presente en siete de los once entrevistados denotando la importancia del establecimiento y transmisión de los valores y competencias requeridas por la cultura organizacional.

El Entrevistado 9 enuncia ésta característica al indicar que “...el plan que armamos ajustado a este indicador de negocio tuvo que ver con tres patas: una era el proceso de Inducción Corporativa, nosotros previo a eso, el mallado de entrenamientos estaba separado en módulos distintos, entonces la persona no tenía tres días de Inducción como armamos hoy, donde tenemos los valores corporativos, cómo es el funcionamiento, todo lo que era la parte de “*compliance*” (cumplimientos de reglamentos, marcos jurídicos).”(Pág.66)

El Entrevistado 8 comenta al respecto: “...anteriormente teníamos personas digitales de mercado, que buscaban evangelizar a nuestro equipos digitales y ahora un poco lo que buscamos, es que el equipo de Marketing sea meramente digital, y ese proceso de transformación cultural lleva tiempo, sigue llevando y requiere de muchos cambios en los equipos y de “*upskilling*” (mejora de competencias) en los equipos.”(Pág. 58)

Característica 12: Identificar el capital intelectual a fidelizar para que el negocio sea exitoso.

En la muestra de entrevistas podemos encontrar el cumplimiento de la característica en ocho de los once entrevistados cumpliéndose en la mayoría de los casos.

El Entrevistado 10 indica al respecto que “Lo primero que hicimos fue detectar los mejores, digamos, en cada línea...los mejores por ahí suena feo decirlo, pero, las personas que tenían ésta especialidad, un perfil más generalista, porque al ser una empresa que primero está más que nada enfocada a lo que es la carrera gremial, por ahí se perdieron más éstas cuestiones de Liderazgo, la parte que se llama blanda de RRHH, entonces tratar de detectar aquellos perfiles más completos, para poder estar en éste rol de Coordinador General.”(Pág.75)

El Entrevistado 1 comenta sobre temas de estructura y nómina lo siguiente: “Entonces cómo hacíamos para conservar la gestión del conocimiento de las personas que íbamos a perder, y cómo hacíamos para hacer que en ese transcurso doloroso, no perder a las personas que no queríamos perder.”(Pág.4)



❖ *El supuesto III es considerado como válido por el investigador aunque no cuente con el cumplimiento de las características en la totalidad de los casos.*

La cultura organizacional genera sinergia con el rol encontrando en él la posibilidad de alinear al talento interno y a las prácticas llevadas a cabo.

IV Supuesto: “Las prácticas a implementar requieren en gran medida de a participación y asesoramiento de quienes ocupan el rol de HRBP”

Característica 13: Entender el contexto (barreras internas y externas) para que las acciones llevadas a cabo tengan resultados positivos.

La característica en análisis se puede observar en siete de las once entrevistas realizadas denotando la importancia del entendimiento contextual del rol.

El Entrevistado 4 hace la siguiente mención: “En principio, a mí lo que me pasó es que entré y me encontré con muchas fuentes de datos, muy desprolijas, porque vos los datos para poder cruzarlos tienen que tener un poquito de prolijidad o algo en común. Y acá lo que pasaba era que los datos no se podían convertir en información, porque no estaban preparados para eso. Estaban muy desprolijos. Digamos...la gente juntaba datos y no sabía para qué.”(Pág.28)

El Entrevistado 10 afirmó: “Creo que lo primero que tuve que hacer cuando llegué o por lo menos para cuando me convocan para este nuevo rol, es entender quiénes son los principales jugadores, los estratégicos, para poder llegar a ellos, y tener una buena relación, sobre todo en este tipo de empresas que son muy jerárquicas, entender como son las jerarquías y manejarse por supuesto con respeto, valorando lo que se vino haciendo.”(Pág.74)

Característica 14: Generar credibilidad/confianza de la línea para contar con ellos como socios estratégicos.

Podemos observar que se encuentra en ocho de los once entrevistados indicando la necesidad de credibilidad y confianza para el posicionamiento del rol.



El Entrevistado 2 construye la característica establecida y lo demuestra en el siguiente comentario: “...era importante es el de costo-compañía, que mide el impacto total del costo que tiene contratar una persona por fuera o por dentro, pero hablo hasta el último centavo. Que no estaba claro. Y no hablo solamente del sueldo, de todo, de la ropa de seguridad, de las cargas sociales, de los impuestos que se pagan al sindicato, de cómo se paga por trabajo el viático, comida, etc. Eso falta visualizar, pero también, me daba la sensación de que me faltaba a mí y falta en general en el área, comprender lo que hace el negocio. Eso es clave. Uno es socio, uno tiene que acompañar decisiones.” (Pág.13)

El Entrevistado 4 enuncia al respecto: “Empezar a hablar en un área como RRHH de Analytics, de Data y de temas un poco más duros, creo que fue un desafío muy grande. No para mí que soy medio hard de alma, sino para contarles y convencer a los demás de que este es el camino. Digamos...ese creo que fue un desafío muy grande. Porque además es un lugar en el que vos dejás de lidiar solamente con un interlocutor de RRHH y empezás a lidiar con interlocutores de otras áreas, que hablan otro idioma, y a los que les tenés que llevar otro tipo de información, o convencerlos de otra manera.”(Pág.29)

Característica 15: Proveer de soluciones al cliente interno (consejo, asesoramiento) para llevar acciones pertinentes de RRHH según los desafíos que tengan.

Se encuentra presente en nueve de los once casos. Desde la perspectiva del investigador se considera tales resultados por el tipo de negocio que trate la organización.

El Entrevistado 11 afirma la característica actual en lo siguiente: “Mi reporte directo dentro de RRHH es mi Directora, y a su vez la Directora le reporta al Gerente General. Y yo lo que tengo a cargo son diferentes Unidades de Negocios. Éstas Unidades me tienen como referente a mí de todos los procesos de RRHH, independientemente de que yo lo pueda resolver o no. Porque la tarea del HRBP no es ser un pasamano, hay ciertos temas que vos tenés que resolverlos. Si no los podés resolver te los quedás y después los ves en comité con el resto de las áreas de RRHH.”(Pág.80)

El Entrevistado 6 indica al respecto: “Lo que nosotros hacemos es, teniendo en cuenta lo que nos comenta el cliente interno, poder trabajar junto con las áreas especialistas, para brindar obviamente, la mejor experiencia al cliente interno, mejorar procesos y bueno...hacer que

la experiencia en Farmacity, para la gente que trabaja en los locales sea buena, sea un buen recuerdo de la empresa.”(Pág.42)

Característica 16: Generar aprendizaje organizacional para desarrollar las competencias requeridas.

Se encuentra presente en cuatro de las once entrevistas permitiendo inferir que no es una iniciativa en la que el rol focalice.

El Entrevistado 5 plasma la característica en el siguiente comentario: “Creo que el rol del HRBP tiene un papel clave en lo que es la comunicación de las prácticas, en lo que es la ejecución, y sobre todo en la confirmación de esas prácticas que desde “HR” (RRHH) proponemos. Me parece que sino en las áreas de expertise queda un poco teórico y me parece que es el HRBP el que más o menos va teniendo un termómetro, de si realmente estamos impactando como era nuestra intención o no.”(Pag.34)

- ❖ *El supuesto IV se cumple en tanto que las características establecidas se pueden registrar en los relatos de los entrevistados.*
- El presente, además, es el supuesto que cumple con mayor cantidad de hallazgos en todos los entrevistados, cumpliendo con la mayoría de las características establecidas para su contrastación.*

V Supuesto: “La alineación del sector de RRHH a los gerentes y ejecutivos es esencial para poder entender el negocio y sumar al éxito del mismo”

Característica 17: Adquirir conocimiento de negocio a corto y largo plazo (modelos financieros, “drivers” (conductores), visión global) para entender cuál es el horizonte a abarcar.

La característica en análisis se encuentra presente en nueve de los once entrevistados, demostrando la importancia que tiene el conocimiento del negocio en el desempeño del rol. Podemos evidenciarlo cuando el Entrevistado 6 afirma: “Los objetivos de la compañía es poder extenderse hacia la provincia de Buenos Aires la verdad.”(Pág.42)

También es claro el relato del Entrevistado 8 cuando comenta: “...me decían: lo técnico lo vamos a desarrollar, necesito que vos sepas “*business*” (el negocio). Y el “*core business*” (negocio principal) de la compañía es dar soluciones de “*Talent Acquisition*” (Adquisición de Talento). Entonces, de venir de haber hecho Selección y no solamente generalista, sino que yo me había dedicado por especialización, que es uno de los grandes valores de la compañía, ¿no? Haber hecho IT, haber hecho Ingeniería Técnica, con todo el desafío que tiene.”(Pág.63)

Característica 18: Desarrollar talento interno y externo (reconversiones, plan de carrera y mapeo de talento) para contar con el capital humano correcto en base a los desafíos establecidos.

La característica podemos hallarla en nueve de once entrevistados dando cuenta de que los entrevistados hacen gran foco en el desarrollo del talento de la organización.

El Entrevistado 3 menciona al respecto: “...además de trabajar fuertemente a lo que respecta a retención de talento, alineado a esto, junto con lo que tiene que ver en reducir el ausentismo en plantas, además de lo que tiene que ver con cuadros de reemplazo, y todo el proceso de reducción del personal.”(Pág.20)

También el Entrevistado 5 hace mención al respecto: “...tenemos calendarizado una reunión mensual interna del equipo, en donde vemos cómo estamos “*staffeando*” (proveyendo de personal) los equipos, qué está pasando con los ingresos, digamos, las temáticas que vayan surgiendo, porque tenemos una reunión con nuestros clientes internos, a mes vencido, donde les contamos cómo venimos con éstas métricas.”(Pág.36)

Característica 19: Utilizar analíticas para toma de decisiones diaria en base a tendencias predictivas.

Encontramos que la característica en análisis se encuentra en nueve de los once entrevistados.

Un hallazgo en sí mismo al observar que la mayoría de las organizaciones, en las cuales se ejerce el rol de HRBP, incorporan analíticas en su gestión.

El Entrevistado 8 al respecto destaca lo siguiente: “Tenemos un “*Dashboard*” (Tablero), un Tablero de Control mensual que gestiona el equipo de RRHH, lo cual nos permite hacer seguimiento a ciertos indicadores de “*turnover*” (Rotación), “*learning*” (Capacitaciones),



de los tiempos que tardamos en cubrir las posiciones en términos de “*recruitment*” (Selección de Personal), un montón de variables de RRHH.

Ese tablero de control mensual lo presentamos al Comité de Dirección todos los meses. Pero después, como momentos claves de la empresa, es una vez al año, que recibimos las visitas regionales de nuestros jefes de la región, y en ese momento es cuando tenemos la posibilidad de presentar todos los resultados de la gestión de RRHH.”(Pág.60)

El Entrevistado 2 afirma: “yo creo que lo que desarrollamos más fuerte este tiempo son los indicadores. Hicimos indicadores de desempeño y de visualización de la información que no estaban o que estaban flojos o no se actualizaban, que no tenían una base empírica y sustentable, y ahora sí lo tienen y eso suma muchísimo a la hora de tomar decisiones.”(Pág.12)

Característica 20: Obtener conocimientos sobre los “*stakeholders*” (grupos de interés) para lograr cubrir sus expectativas, en muchos casos divergentes.

En siete de los once entrevistados podemos hallar la característica en cuestión dando relevancia al conocimiento del rol sobre grupos de interés de la organización.

Al respecto de las ventajas competitivas del HRBP, el Entrevistado 1 indica que: “...tiene que tener mucha empatía, porque tiene que poder recibir soluciones o problemas de personas sin cuestionar su punto de vista, sin estar a la defensiva, que mucha gente tiene esa actitud. Y tiene que tener muy buen manejo de “*stakeholders*”, porque dentro de la organización tenés perfiles muy diversos y tenés que poder interactuar y ganar la confianza de todos ellos.”(Pág.20)

El Entrevistado 11 indica también: “Por experiencia, de entrevistarme con los número uno de las áreas, los número dos de las áreas, por lo que uno escucha en el radio pasillo, lo que más hace impacto en la gente es la cercanía de alguien de RRHH. El estar cerca, la escucha activa, el estar presente, el ayudar acompañando a las áreas a que logren sus objetivos.”(Pág. 85)

Me parece interesante sumar parte del relato de David Cabrera: “...en RBL se dice que el modelo es diseñar de afuera hacia adentro, entender precisamente cada una de las necesidades de los “*stakeholders*”, desde nuestros inversionistas, nuestros clientes, nuestros colaboradores, nuestra comunidad y ayudar a que los líderes entiendan este contexto y que

nuevamente lo puedan traducir a qué significa eso para la organización. Queremos obviamente inversionistas más satisfechos, queremos clientes más satisfechos, queremos colaboradores más satisfechos, queremos comunidades más satisfechas, qué significa eso, cómo lo vamos a lograr, qué vamos a hacer específicamente para que se de eso, no puede ser solamente pensando en uno de los “*stakeholders*” porque la balanza tiene que darse para que pueda un negocio ser exitoso.” (Pág.96, Anexo)

Característica 21: Ser protagonistas en el impulso de los planes estratégicos en base a datos, proyecciones y asesoramiento sobre los resultados finales a lograr.

La última característica establecida para contrastar los supuestos en base a los hallazgos de la muestra, está presente en diez de los once entrevistados. Es contundente en tanto que lo expresado demuestra la importancia de los HRBPs en el impulso de los planes estratégicos. El Entrevistado 1 asevera: “El principal desafío de un HRBP, en cualquier compañía tiene que ser los mismos desafíos del negocio. ¿Cómo apalanco el negocio desde las personas? Y la realidad es que si estás desalineado a eso terminas más siendo un palo en la rueda que una palanca.”(Pág.6)

El Entrevistado 9 indica que: “Al ser comerciales, obviamente había una mirada con una impronta a corto plazo. Hoy el plan al 2021, es llegar a los ciento cuarenta millones, llegar a un headcount de ciento veinte; hoy para que te des una idea estamos en sesenta, o sea, es un poco más que duplicarnos. Y llevar el “*conversion rate*” (tasa de conversión) de operación, que hoy están buscando rentabilizar y está un poco más bajo a un 20%, que sería lo saludable. Hoy estamos en un “*overall*” (total) entre todas las marcas está en un 12 por decirte algo así. Entonces obviamente cuando la compañía va por delante en contratación, se sabe que ese conversión rate va a bajar, producto de la baja productividad, pero hoy a desafíos estratégicos tenemos definir velocidad de productividad, al nivel compañía-, después te digo los de RRHH, que obviamente esos es uno para nosotros. Desde lo que es Talent Acquisiton, va a ser la incorporación de todo este nuevo headcount y no perder la calidad en ese producto. Desde RRHH obviamente todo lo que es mayor entrenamiento para capacitar el “*onboarding*” (integración) y profesionalización, y digitalizar estos procesos...” (Pág.64)

David Cabrera al respecto indica que: “Entonces el “*Business Partner*” debe poder ayudar al negocio a entender eso y que lo pueda identificar claramente para que se tomen las decisiones

lo más acertadamente posible dentro del tiempo posible que genere los resultados. Entonces algo tan sencillo como Reclutamiento se vuelve clave para la organización.” (Pág.96, Anexo)

❖ *El supuesto V desde la perspectiva del investigador se cumple en tanto que las características se encuentran en los hallazgos de entrevista.*

El desarrollo del rol en la organización implica su alineación con los planes estratégicos y con las temáticas de negocio que deben ser tenidas en cuenta en las prácticas llevadas a cabo por Recursos Humanos para sumar mayor valor agregado y apalancar los resultados esperados.

Capítulo seis

6.1. Conclusiones

En la presente investigación se ha expuesto la importancia del rol del HRBP en empresas que requieran generar sinergia y entendimiento de sus áreas o unidades de negocio. Las mismas pueden contar con diferentes objetivos y características.

Los objetivos podrán ser diversas industrias, servicios o actividades. Las características podrán ser, por nombrar solo algunas, diferentes culturas, husos horarios, estructuras, territorialidades, que requieren una mayor profundización en conocimiento por parte de Recursos Humanos.

Esto último, exige la necesidad de un rol como el del HRBP, precisamente para poder integrar y asesorar por y desde sus conocimientos sobre las necesidades a cubrir en cada empresa.

Para comenzar sería interesante enumerar los objetivos establecidos al comienzo de la investigación, a saber:

Objetivo General: “Caracterizar la figura de los ‘*Human Resources Business Partner*’ (Socio Estratégico de Recursos Humanos) en el ejercicio de sus tareas para lograr los objetivos estratégicos de empresas argentinas en la segunda década del siglo XXI.”



Objetivos específicos:

1. Indagar la evolución de Recursos Humanos hasta la llegada de la figura del HRBP o Socio Estratégico de Recursos Humanos.
2. Caracterizar el perfil del Socio Estratégico de Recursos Humanos pudiendo conocer sus competencias, experiencias y potencialidades que los hacen idóneos para cumplir este rol.
3. Enumerar prácticas llevadas a cabo por ellos en su trayectoria laboral, entendiéndose por los mismos a los procesos, métodos, nuevas prácticas e investigaciones y cómo impactan en las organizaciones y sus miembros.

Desde la perspectiva del investigador la caracterización de la figura del HRBP como objetivo general, ha sido relevada en la amplitud de características halladas en el desarrollo de la tesis.

Las vivencias, prácticas y experiencias de los participantes entrevistado confluyen en el cumplimiento de los objetivos de negocios de las empresas en las cuales se encuentran inmersos.

Esto implica su acercamiento a los líderes y ejecutivos de sus ámbitos de aplicación, instando y asesorando a los mismos al logro de iniciativas conjuntas para la obtención de los resultados esperados.

La evolución de Recursos Humanos del primer objetivo específico se ha desarrollado y ha sido contrastada en las historias de quienes desempeñan el rol. Es importante mencionar que se demuestra la transformación dirigida a iniciativas estratégicas de negocio, intentando abandonar el rol transaccional. El cambio se produce a través de la confianza y credibilidad ganada en la línea, y los resultados estratégicos obtenidos.

En cuanto al segundo objetivo específico, podemos observar que se han indagado las experiencias llevadas a cabo antes y durante el rol de HRBP, es decir que hemos podido acometer la obtención de historias, vivencias y desarrollo de los perfiles de los participantes. A raíz de lo mencionado se pueden inferir las competencias requeridas para sus logros.



Desde el punto de vista del investigador las competencias varían en función del negocio en el cual se encuentran prestando servicio, pudiendo requerir de competencias blandas o duras, dependiendo de la idiosincrasia de la empresa y de la planificación y objetivos del rol.

No obstante, es importante destacar que su perspectiva, establece una visión integral sobre sus funciones, es decir que los mismos perciben las fortalezas y debilidades organizacionales así como las propias para el futuro desarrollo profesional. El rol del HRBP permite obtener el conocimiento del área de RRHH en su totalidad y eso permite dar observancia de la carrera a futuro en posibles puestos de liderazgo gerenciales de RRHH.

Entre algunas de las competencias que podemos mencionar observadas por el investigador se encuentran la orientación a resultados, la visión integral del negocio, la capacidad de liderazgo, escucha asertiva, empatía, capacidad de adecuación al cambio, trabajo en equipo, y gran capacidad de relacionamiento en la red organizacional.

Sin perjuicio de lo anterior, cuentan con estudios de grado y en la mayoría de los casos, estudios de posgrado que suman conocimientos para un mejor desempeño de su rol.

El tercer objetivo se refería a las prácticas llevadas a cabo y su impacto en la organización. Al respecto podemos observar su alineación a los objetivos estratégicos planificados por el negocio, procurando la obtención de resultados esperados, corrigiendo los desvíos y readecuando iniciativas en torno a cómo vire el timón.

Es importante mencionar el conocimiento y percepción contextual al llevar las prácticas adelante, y los procesos iterativos internos del área y hacia sus clientes internos y demás grupos de interés.

Es sumamente importante destacar en sus relatos, la respuesta de líderes y personas de la organización, pudiendo percibir que tienen alguien de RRHH cerca que los escucha, asesora y resuelve situaciones. De éstas situaciones, los participantes, han demostrado relevar los emergentes necesarios para cambiar procesos o procedimientos de raíz, evitando que los inconvenientes se perpetúen.

En cuanto a los supuestos establecidos presentamos los siguientes al comienzo de la investigación:

- 1) La variable del supuesto I “Los HRBP se identifican como actores centrales en la sinergia y detección de necesidades de las organizaciones y en el impacto de los resultados que producen” es la *percepción sobre ellos mismos en base a las acciones tendientes al logro de sinergia entre áreas y en el impacto que producen en los resultados*.
- 2) La variable del supuesto II “Los perfiles de los HRBP son complementarios con las estructuras de las organizaciones que requieren de sus servicios” es la *integración del perfil en el diseño organizacional, es decir, la estructura en la cual se encuentran inmersos*.
- 3) La variable del supuesto III “La cultura de las empresas debe estar orientada a la sinergia y apertura de información del rol” es la *cultura comunicacional y de información para poder obtener los emergentes para mejorar sus propios procesos con vista al cliente interno y en sumar valor agregado a la estrategia del negocio*.
- 4) La variable del supuesto IV “Las prácticas a implementar requieren en gran medida de a participación y asesoramiento de quienes ocupan el rol de HRBP” es la *acción del HRBP en la implementación de nuevas acciones y como la red organizacional demanda sus servicios ante nuevas implementaciones*.
- 5) La variable del supuesto V “La alineación del sector de RRHH a los gerentes y ejecutivos es esencial para poder entender el negocio y sumar al éxito del mismo” son *las acciones de los HRBPs para alinearse a los líderes Ejecutivos y Gerentes y lograr que RRHH pueda sumar valor a las prácticas de negocio para el éxito de los resultados*.

El Supuesto I se cumple en tanto que los HRBP entrevistados demuestran en sus relatos que con sus figuras dentro de la estructura de RRHH en consonancia con las áreas a las cuales se encuentra abocados, generan la sinergia necesaria. Los resultados son buscados y gestionados con el apoyo de las áreas especialistas de RRHH en acciones planificadas.

Esto implica que deben conocer el negocio, los puntos fuertes y débiles de la organización y algo a resaltar es que no les resulta desapercibido el entorno contextual y sus desavenencias.

Se plasma en las iniciativas su capacidad para ser puentes entre áreas y convertirse en agentes de cambio para mantener la competitividad organizacional.

En algunos de los entrevistados se encuentran hechos, que desde su percepción al respecto, entienden que los gerentes o líderes de área al principio fueron resistentes a contar con alguien de RRHH en sus reuniones de área, o en validar sus prácticas. Finalmente recibieron comentarios resaltando lo positivo de contar con un rol como el del HRBP, en el cual puedan centralizar todas las inquietudes e ideas a llevar a la práctica, pertenecientes a RRHH. Se han percatado de que la posibilidad de contar con su asesoría suma al desarrollo del área y a aumentar la eficiencia

El Supuesto II es contrastado con las respuestas de los entrevistados, en las cuales se describen estructuras funcionales a los HRBPs. Varios de los entrevistados haciendo alusión a que realizaron el “*start up*” (comienzo) del rol y cómo lograron obtener la credibilidad y confianza para sumar esfuerzos y poder velar por el desempeño de las áreas y unidades de negocio bajo su potestad.

Lo anterior nos permite observar lo innovador del rol en las empresas en las cuales se encuentran los participantes. Nos permite una reflexión al respecto, puesto que la mayoría de las organizaciones de la muestra son primeras marcas y multinacionales. Esto implica que si las mismas cuentan con el rol desde hace relativamente poco, la mayoría de las organizaciones actuales deben prescindir de él, o como mencionó David Cabrera en el Anexo, utilizan el nombre HRBP, pero no le dan la funcionalidad y crédito que debería tener.

En las empresas relevadas, las estructuras les permiten alinear las unidades de negocios con las prácticas de RRHH y a su vez tomar el rol de interlocutor entre los gerentes, empleados y grupos de interés. A su vez identificar las competencias valoradas a nivel individual y departamental. Esto último para lograr que el todo sea más que la suma de sus partes, en palabras de Dave Ulrich.

El Supuesto III es demostrado a través de las iniciativas relatadas por los participantes de la investigación.

Muchas de las empresas por su dispersión geográfica a nivel país y a nivel global necesitan que no quede librado al azar el entendimiento de los valores y competencias de los colaboradores para poder sumar al resultado del negocio.



A través de las iniciativas de marca empleadora y de “*employee experience*” (experiencia del empleado) buscan atraer y fidelizar el talento necesario para lograr los desafíos.

Los entrevistados hicieron alusión a la resistencia en la apertura de la información mencionando que al principio los líderes de las áreas no entendían porque se les solicitaban datos, pero con el tiempo y la alineación de los HRBP en las prácticas e iniciativas llevadas a cabo los resultados fueron positivos.

Con esto se demuestra la importancia del acceso a la información y el trabajo de los HRBPs respecto a los emergentes de las áreas del negocio.

El Supuesto IV se cumple en los relatos de los entrevistados indicando que una vez que se encuentran posicionados y obtienen la confianza de los líderes del negocio, generan el asesoramiento pertinente para llevar las acciones adecuadas y customizadas. El posicionamiento se logra a partir de las soluciones que brindan y que a su vez genera el aprendizaje organizacional necesario para mantener el diferencial organizacional en un entorno sumamente hipercompetitivo.

Entre las acciones más importantes se encuentran las iniciativas de revisión de talento, desarrollo de liderazgo y explotación de potencial. Las mismas permiten obtener agilidad para una mejor capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno.

Algunos de los entrevistados mencionaron que quizás los líderes no entienden los límites y alcances de los HRBPs, no obstante sienten que es un rol que se mantiene cerca y puede ayudarlos en sus necesidades y en la toma de decisiones.

El Supuesto V se encuentra plasmado en la adquisición de conocimientos y competencias necesarias para sumar al negocio.

Los entrevistados demuestran el ímpetu para entender los “*drivers*” (conductores) del negocio en el cual se encuentran inmersos, los “*stakeholders*”, la utilización de datos que puedan conformar analíticas predictivas para una mejor toma de decisiones.

La manera de focalizar en áreas o unidades de negocio les permite profundizar en el entendimiento de estructuras, proyectos, y dar respuesta. Quizás no siendo su alcance o siendo un experto en la materia, pero sí asesorando sobre quién puede resolverlo.

Para ello es sumamente necesario que los líderes o cabezas de equipo puedan transmitir sus planes estratégicos para que los HRBPs puedan acoplarse y sumar el talento necesario, la estructura, el desarrollo, y los conocimientos con las que las áreas deben contar en sus desafíos.

6.2. Futuras líneas de investigación

Los últimos aportes que espero desarrollar son las posibles y futuras investigaciones concernientes al tema de la presente tesis.

Primero, me parecería importante poder determinar los procesos o procedimientos a través de los cuales se pueda delimitar el alcance de los HRBPs, permitiendo definir de esa manera los objetivos asociados a ellos y que las áreas puedan contar con ellos o no según sea correcto.

Segundo, contrastar los resultados obtenidos desde los diferentes perfiles, es decir, determinar si los perfiles de HRBPs que vienen con experiencia “*hard*” (dura) o “*soft*” (blanda) llegan a los mismos resultados en su gestión.

Tercero, generar una investigación respecto del desarrollo de carrera posterior, entendiendo si es que por tener un rol generalista orientado al negocio y con determinadas particularidades, permite que su desarrollo profesional sea diferente al de aquellos de áreas especialistas.

Cuarto, que se pueda realizar una proyección de resultados a largo plazo que demuestre la necesidad del rol, que muchas veces al ser estratégico no permite observar resultados tan tangibles como los roles más operativos que cuentan con resultados a corto plazo.

Espero que la investigación llevada a cabo permita implementar o desarrollar prácticas acordes al rol y a las nuevas tendencias aportando pruebas relacionadas al fenómeno estudiado.



Bibliografía

7.1. Libros

- Roberto Hernandez Sampieri. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education.
- Dave Ulrich. (1997). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Dave Ulrich, Bill Schiemann, Libby Sartain. (2015). "El Auge de HR: Sabiduría de 73 Líderes del Pensamiento". Alexandria: HR Certification Institute.
- Dave Ulrich, Mike Ulrich, David Kryscynski y Wayne Brockbank. (2017). Victory through organization. Estados Unidos: McGraw-Hill Education
- Luis Van Morlegan, Claudio Alonzo, Osvaldo Battistini, Luis Discenza, Graciela Garone y otros. (2016). Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa. Buenos Aires: Thomson Reuters.
- Paula Molinari. (2017). Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Alejandro Melamed. (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta.
- Jeanne Meister y Karie Willyerd. (2010). The 2020 workplace. Estados Unidos: HARPER COLLINS USA.
- Bill Conaty & Ram Charan. (2010). The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers. Estados Unidos: Crown Business.
- Daniel Goleman. (2007). La inteligencia emocional. Avellaneda: Vergara.
- Daniel Goleman. (2003). Emociones destructivas: cómo comprenderlas y dominarlas. Buenos Aires: Vergara.
- Peter Senge. (2010). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires: Granica.
- Andrés Hatum. (2011). El Futuro del Talento. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig. (2008). La organización basada en el talento: Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento. Madrid: Pearson Educación S.A.



- Guvenc G. Alpander. (1985). Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia: Norma.
- Carolyn Taylor. (2006). La cultura del ejemplo. Buenos Aires: Aguilar
- Andrés Hatum. (2018). El anti líder. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Vergara.

7.2. Bibliografía en formato digital y documentos electrónicos

- CEB Corporate Leadership Council (n.d.). Unlocking HR Business Partner Performance in the New Work Enviroment. A. Kate MacDougall, p.25.
- Carolina Borracchia. (2015). It's a match. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: E-Book.
- Carolina Borracchia. (2015). Despertando el compromiso. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: E-Book.
- Carolina Borracchia. (2016). Los jóvenes no sueñan con compañías. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: E-Book.
- Karen Shellenback y Stacia Sherman-Garr. (2015). "Put he Business back in HR: The need for a true HR Business Partner". Bersin.com: Bersin by Deloitte.
- Cormac Hughes y Valarie Daunt. (2014). The High-Impact HR Operating Model. 17/03/2019, de Bersin by Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/human-capital/articles/high-impact-hr-operating-model1.html>
- Dave Ulrich. (2013). The Future Targets or Outcomes of HR Work: Individuals, Organizations, and Leadership. Michigan: Accenture & Oracle.
- PWC. (2015). Redefining business success in a changing world. 2019, de PWC Sitio web: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>



7.3. Artículos periodísticos digitales

- Sandra Scarlato. (2015). Quienes son y que hacen los HRBP? 05/10/2017, de Management Journal Sitio web: <http://www.managementjournal.net/item/5343-quienes-son-y-que-hacen-los-hrbp-human-resources-business-partners>
- Thomas Barta y Patrick Barwise. (2017). Why effective leaders must manage up, down, and sideways. 24/03/2019, de McKinsey Sitio web: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-effective-leaders-must-manage-up-down-and-sideways>
- Gary A. Williams y Robert B. Miller. (2002). Change the way you persuade. www.hbr.org: Harvard Business Review
- Herminia Ibarra y Mark Hunter. (2007). Cómo los líderes crean y utilizan sus redes. www.hbr.org: Harvard Business Review

7.4. Lecturas bibliográficas complementarias

- Sandra Scarlato. (mayo/junio 2015). El desafío de los Human Resources Business Partners. Management Herald, 115
- The RBL Group. (Noviembre de 2014). The future of HR. ARTof.HR. Octubre de 2017, De Cotrugli Business School, Croacia Base de datos.
- David Ulrich, “Transforming HR to Create Value”, University of Michigan, 2012
- Thomas H. Davenport, Jeanne Harris y Jeremy Shapiro. (2010). Competing on Talent Analytics. www.hbr.org: Harvard Business Review.
- Thomas H. Davenport, Jeanne Harris y Jeremy Shapiro. (2010). Competing on Talent Analytics. www.hbr.org: Harvard Business Review.
- Sam Ransbotham, David Kiron y Pamela Kirk. (2016). Beyond the hype: The hard work behind analytics success. Massachusetts: MIT Sloan Management Review.
- Kate Bravery, Tamar Hudson, Katherine Jones y otros. (2016). RRHH preparado para el futuro: reduciendo las diferencias entre empleadores y empleados. Nueva York: Mercer.



Anexo

8.1. Textos desgravados de las entrevistas