

# Tablero de Competencias Ejecutivas para los puestos: Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner



Lic. Sayra Escudero Farías  
Universidad La Salle  
Morelia

## RESUMEN

Dentro de las empresas el capital humano desempeña un papel muy importante para el logro de resultados y, al establecer competencias ejecutivas, se puede contar con un panorama más claro de las expectativas del puesto. El presente estudio utiliza el enfoque cuantitativo con un diseño de investigación no experimental y transversal; en el que se muestra un tablero de competencias para las figuras HRBC y HRBP en una empresa internacional.

## PALABRAS CLAVE

Competencia, Comportamiento, Estrategia, Ejecutivo

## ABSTRACT

In companies the human resources plays an important role in achieving results, and after establishing executive competencies, a clearer panorama of every position is reached. The present study applies the quantitative approach with a non-experimental and transversal research design; which shows a set of competencies for the HRBC and HRBP figures, for an international company.

## KEY WORDS

Competency, Behavior, Strategy, Executive

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene información acerca de lo que muchos autores han denominado como las competencias ejecutivas de un profesional de recursos humanos. Para el desarrollo de la misma, se inicia con un contexto conceptual que ayuda a enmarcar las variables que se desean investigar y comprobar.

¿Cuántas veces no ha surgido la pregunta de si se es apto o capaz de llevar a cabo cierta actividad o si se es bueno para desempeñar un trabajo? ¿Cómo es que las organizaciones ahora también se interesan por las habilidades de las personas y no sólo por su conocimiento? La evolución que han tenido las diferentes organizaciones demandan que las áreas de recursos humanos para cualquiera de sus procesos estén compuestas por profesionales con diferentes habilidades, como lo menciona Tom Dalby, Director de RH de Rogers Media en el artículo CEB Corporate Leadership Council, (2017). El HRBP debe comprender, traducir y ofrecer esta gama más amplia de iniciativas corporativas de recursos humanos a sus grupos de clientes, al tiempo que se asocia con esos clientes para ayudarlos a enfrentar sus desafíos comerciales únicos. Ahora no sólo es importante contar con un gran conocimiento; estas habilidades pueden ser parte de una persona o se pueden desarrollar a través de cursos de capacitación o la propia experiencia que se adquiere al desempeñar determinado puesto o posición.

Entre los departamentos de recursos humanos se menciona que los Socios Estratégicos, Socios de Negocios o Consejeros de Recursos Humanos (términos por los que son conocidos estos perfiles), son figuras que poseen ciertas características que los llevan a ser profesionales de recursos humanos, es decir, poseen actitudes, valores, conductas y capacidades que los hacen diferentes al resto de los empleados y que además, otorgan una ventaja competitiva para la organización; pues ahora, sus decisiones y procesos son más conscientes y, de esta misma forma, otorgan un mayor valor para el cliente interno.

A lo largo del documento se podrá dar respuesta a preguntas como: ¿Qué es un profesional de recursos humanos?, ¿Cómo desempeña su trabajo un profesional de recursos humanos? y principalmente conocer: ¿Cuál es el diccionario de competencias ejecutivas y comportamientos que deben poseer estos profesionales de recursos humanos?

Es así como se da paso a la presente investigación, que permitirá comprender el contexto en el cual se desarrollan ahora las organizaciones y el por qué se demanda que las personas que se desempeñan en recursos humanos realicen su trabajo para agregar valor al cliente interno y externo; después se muestra el marco teórico que permitirá entender cómo se visualiza una figura completa de recursos humanos y en donde el principal autor que se ha tomado como referencia es Dave Ulrich.

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dentro de las organizaciones existe un departamento de Recursos Humanos que se encarga de gestionar el funcionamiento del capital humano; desafortunadamente, en ocasiones, la asesoría que se brinda es para resolver problemas a corto plazo y no se integran aspectos críticos como lo son: el talento, liderazgo y la cultura de la propia organización. Adicional a ello, se cuentan con expertos en un sólo tema que dominan poco algunas otras funciones o conocen funciones básicas que les permiten salir rápido de situaciones emergentes.

Todo esto lleva a que los líderes no tomen decisiones estratégicas como lo son: retener un talento, invertir en capacitación para el desarrollo del personal e incluso tomar la decisión de terminar una relación laboral para reestructurar un área con la finalidad de que los líderes puedan posicionarse dentro de la empresa, es decir, desarrollen su competencia de liderazgo y pensamiento estratégico, demostrando que son capaces de entregar los resultados más allá de lo que les marca el sistema (organización).

La presente investigación se lleva a cabo en una empresa michoacana con oficinas matrices ubicadas en Morelia y México, misma que tiene presencia en países como: España, India, Brasil, Chile, Centro América y Región Andina.

Para efectos del estudio, se le denomina Human Resources Business Counsel (HRBC) al experto Senior en temas de recursos humanos y Human Resources Business Partner (HRBP) al experto Junior de recursos humanos y que es quien apoya al HRBC en la ejecución de los procesos, ambos son figuras que están frente al cliente interno y que asesoran para la toma de decisiones en los diferentes procesos como: Capacitación, Retención, Compensaciones, Ruta de carrera, Relaciones laborales (bajas), etcétera. Estas figuras tienen un puesto experto y un rol de HRBC o HRBP. La estructura de estos roles está compuesta por 11 figuras nacionales y 9 internacionales, cada

figura nacional tiene a su cargo aproximadamente 120 colaboradores a quienes asesora.

El apoyo que actualmente se recibe por los HRBC y HRBP está tomando mayor fuerza, el trabajo de éstas figuras lleva aproximadamente 4 años pero, no existe un documento o escrito formal (descripción de puesto) que clarifique sus actividades y funciones; por lo tanto, se lleva de manera empírica y por la experiencia que se ha adquirido. El proceso de un HRBC y HRBP tiene características particulares, entre ellas se encuentran: es un rol, no un puesto; cada 2 años se rota de direcciones con la finalidad de conocer más del negocio; se realizan evaluaciones de los procesos con cada cliente, estas evaluaciones permiten sondear el trabajo de estas figuras, además, se tiene una meta de evaluación que lo condiciona a cumplirla para permanecer dentro del grupo.

Al no estar definidas las competencias ejecutivas para esta figura es más complicado para el usuario final entender su existencia; por lo tanto, no se les aprovecha de la manera adecuada, es decir, no buscan la asesoría de un experto en la cultura organizacional en el desarrollo del talento, en liderazgo, etcétera. La participación del HRBC o HRBP ha llegado a ser un elemento esencial y competitivo para la

organización desde un punto de vista como experto porque se ha permitido enfocar acciones que aporten a la estrategia, por ejemplo, identificar altos potenciales para trabajar programas específicos de retención; en algunos de los casos, si el cliente interno no provee de la información necesaria no se agrega valor al área, ya que la asesoría se limita a aspectos básicos.

Por lo escrito anteriormente, se ha decidido realizar la investigación con las figuras de HRBC y HRBP nacionales, para determinar cuáles deben de ser las competencias que debe de cumplir esta función de recursos humanos y así documentarla. Definiendo las competencias le permitirá al HRBC y HRBP ser conscientes de la responsabilidad adquirida.

## Objetivo de la investigación

Definir las competencias ejecutivas de un Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner dentro de la organización.

## Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las competencias ejecutivas adecuadas para los HRBC y HRBP en una empresa de servicios multinacional?
2. ¿Cuáles son las ventajas de contar con una figura de Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner?

## Justificación

La presente investigación se recomienda para que la organización cuente con un diccionario formal de competencias ejecutivas de las figuras de Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner, debido a que en la empresa no hay ningún documento que refleje por escrito las competencias de los roles lo que limita que el cliente interno no conozca realmente los procesos de recursos humanos y por ende, las decisiones que tome sean sesgadas o incorrectas. Al contar con esta información, se fortalecerá la figura y agregará valor a la organización.

Se propone el estudio de este tema, ya que es una función esencial de recursos humanos gestionar y asesorar correctamente a todo su capital humano; porque como lo menciona Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions (1997), el panorama de la

competitividad está cambiando, y se necesitan nuevos modelos de competitividad para manejar los desafíos que presenta el futuro. Esto le exige a la organización contar con capacidades que le permitirán a las firmas servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores.

## MARCO TEÓRICO

Debido a que el análisis central de esta investigación se encuentra en la definición de un diccionario de competencias ejecutivas para las figuras de Human Resources Business Counsel (HRBC) y Human Resources Business Partner (HRBP), se enunciarán algunos conceptos básicos y descripciones que permitan a los lectores la comprensión de la problemática y de la solución misma. Dentro del contenido se podrán encontrar diferentes puntos de vista de autores expertos en materia; así como las ideas desde los primeros años de estudio hasta hoy que han evolucionado los modelos de recursos humanos.

Para iniciar se definirá el concepto competencia, que es una de las variables que se ha determinado dentro del objetivo y que servirá para comprender y estructurar el resto de la investigación.

De acuerdo a la Real Academia Española (2017), competencia proviene del femenino: pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. En ocasiones una misma competencia, como "liderazgo", puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos. (Alles, 2008, pág. 59)

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2008, pág. 58)

Competencia significa que las personas tienen los conocimientos, las habilidades y los valores requeridos para el trabajo de hoy, y los de mañana. (Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman, 2009, pág. 82)

De acuerdo con Sánchez (2006), las competencias de cada individuo pueden haberse obtenido durante su vida, sin ser reconocidas por algún título o certificado; y también pueden haberse adquirido en alguna institución

educativa. Lo más importante de éstas, es que deben de evaluarse objetivamente para determinar el nivel de competencia o competencias que el empleado posee. (Sánchez, 2006, pág. 23).

El Diccionario de comportamientos será el documento que usará tanto el especialista de RRHH como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Utilizando un lenguaje simple podríamos decir que los comportamientos observables son los indicadores a utilizar para evaluar o medir competencias. (Alles, 2010, pág. 35)

Es necesario indicar que, la transformación de RH en un socio estratégico supone la asunción de funciones estratégicas alineadas con la misión de la organización, en detrimento de las tradicionales funciones operativas o administrativas, en una perspectiva de impacto a medio y largo plazo. (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2007, pág. 1)

Por su parte, Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich (2011, pág. 1) comentan que desde 1987, su investigación ha identificado las habilidades que determinan a los profesionales de RRHH efectivos.

La investigación tiene una sólida base empírica con análisis estadísticos rigurosos, una muestra global, una medida enfocada en el desempeño personal y empresarial, y perspectivas de los profesionales de RRHH y sus asociados de HR y no HR. A lo largo de estos 25 años, las habilidades fundamentales requeridas para los profesionales de RRHH han seguido siendo las mismas (conocer el negocio, ofrecer prácticas de RRHH de valor agregado, gestionar el cambio y tener credibilidad personal), pero las competencias específicas han evolucionado basándose en las condiciones comerciales cambiantes.

Mondy & Noe (2005) han debatido mucho sobre la manera en que los especialistas en RH deben asumir una función estratégica cuando se trata de la administración de recursos humanos. Pero, ¿qué es exactamente lo que deben hacer? Richard Pinola, presidente y director general de Right Management Consultants, Inc., durante una sesión de la conferencia anual de la SHRM (Society for Human Resource Management) en Filadelfia, enumeró las siguientes tareas que los rectores generales desean de los RH:

- Diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las estrategias y metas de la empresa.
- Mejorar la función de los RH en iniciativas de cambio importantes como:
  - § Planeación estratégica.
  - § Fusiones y adquisiciones.
  - § Implantación de sistemas.
  - § Reorganización/recorte de personal.
- Ganarse el derecho a tener un lugar en la mesa corporativa.
- Crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio.
- Entender las finanzas y las utilidades.
- Ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas.



Parte de la tarea de los RH para convertirse en un socio estratégico implica la redacción de un plan de negocios mensurable y además seguirlo a través de su implantación. Y al igual que sus contrapartes en: finanzas, tecnologías de información, operaciones así como ventas y marketing, los RH deben de rendir cuentas de su plan.

Los directores generales desean un socio RH que entienda el lado operativo del negocio. Para tener éxito, los ejecutivos de RH deben comprender el complejo diseño organización y determinar las capacidades de la fuerza laboral de la empresa, tanto hoy en día como en el futuro. Los RH deben de asegurarse de apoyar la misión de la empresa. (Mondy & Noe, 2005, pág. 15)

Los mismo autores comentan que se utilizan diversas designaciones en la profesión de recursos humanos; entre ellas están: los ejecutivos, generalistas y especialistas en RH. Un ejecutivo es un gerente de alto nivel que reporta directamente al director general (CEO) de una corporación o al jefe de una división importante. Un generalista, quien es con frecuencia un ejecutivo, desempeña tareas en diversas áreas relacionadas con los recursos humanos. El generalista participa en varias o en las cinco funciones de la ARH. Un especialista puede ser un ejecutivo, un gerente o un no gerente de recursos humanos que se ocupa de sólo una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos. (Mondy & Noe, 2005, pág. 15)

La literatura existente sobre las competencias de recursos humanos suele basarse en el enfoque del valor añadido sugerido por Ulrich y sus asociados (Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, 1995). En este enfoque, las competencias de recursos humanos son los factores que definen el desempeño exitoso de los profesionales de recursos humanos en un papel de “socio de negocios” (Ulrich, 1997). Los defensores de la asociación de negocios sostienen que, para agregar valor al negocio, los profesionales de recursos humanos deben centrarse más en colaborar con la alta dirección y los

directores de línea en la formulación y ejecución de la estrategia que en sus actividades operativas (Ramley, Wright, McMahan, Snell, & Gerhart, 2001) citados por Lo, Macky, & Pio (2015, pág. 2310).

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada. (Alles, 2010, págs. 20-21).

Para cumplir con su nuevo papel en la aceleración del crecimiento del negocio, las organizaciones están utilizando la transformación de recursos humanos para diseñar sistemas de RRHH y talento que puedan trabajar a través de fronteras geográficas, creando un marco que sea lo suficientemente flexible para soportar diferentes modelos de negocio. El objetivo es crear un marco global común de entrega de recursos humanos que pueda adaptarse a las demandas de los mercados y unidades de negocio locales, un enfoque de personalización masiva que proporcione servicios diferenciados a varios segmentos del negocio. (Geller, Walsh, & Walkinshaw, 2013).

Los profesionales de RRHH, a los que llamamos “RH incorporada”, pasan por muchos títulos: gerentes de relaciones, socios de negocios de RRHH o especialistas en recursos humanos. Cualquiera que sea su título específico, trabajan directamente con los gerentes de línea y cada equipo de liderazgo de la unidad organizativa para aclarar la estrategia, realizar auditorías organizacionales, administrar el talento y la organización, crear capacidades de organización con valor añadido. Al rediseñar los roles de los profesionales de RRHH incorporados, se deben aclarar algunas de sus responsabilidades:

- Participan y apoyan la evaluación y revisión de la estrategia empresarial.
- Representan los intereses de los empleados y están atentos a las implicaciones del cambio.
- Definen requisitos para alcanzar las metas de negocio e identificar dónde pueden existir problemas.
- Ellos seleccionan e implementan las prácticas de RRHH que son las más apropiadas para la entrega de la Estrategia de Negocio.
- Ellos miden y rastrean el desempeño para ver si las inversiones en RRHH realizadas por la Empresa entregan el valor intencionado. (Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman, 2009, pág. 71)

Mencionan, Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman (2009) que han evolucionado su definición de los roles para los profesionales de recursos humanos que ofrecen valor, pero las premisas básicas se han mantenido igual. Un rol representa una identidad o una imagen de un individuo según lo visto por ese individuo y por otros.

En el trabajo original del libro HR Champions, Ulrich y sus colegas definieron cuatro roles, cada uno vinculado a un resultado de lo que los profesionales de recursos humanos deben entregar:

- El campeón de los empleados centra la atención en ayudar a los empleados a desarrollar la competencia, generar compromiso y descubrir la contribución.
- El experto administrativo ofrece prácticas de RH con eficiencia.
- El agente de cambio ayuda a la organización a adaptarse a las nuevas condiciones.
- El socio estratégico alinea las prácticas de recursos humanos con las estrategias empresariales.

Los cuatro roles deben ser desempeñados en una organización de recursos humanos para que los profesionales de RRHH sean eficaces, sin embargo, contribuir con un solo rol de RRHH puede ser el maestro de un rol al mismo tiempo que sólo

es comprensivo y apoya a los otros tres. (Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman, 2009, págs. 102-103)

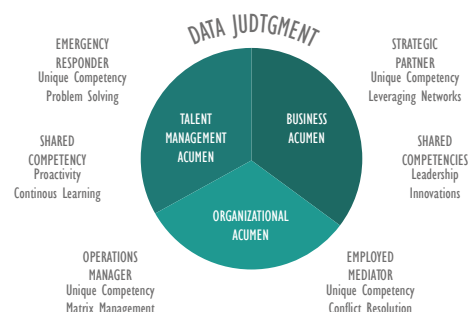
En muchas empresas grandes, el campeón de la transformación de recursos humanos son los individuos encargados de proporcionar servicios de recursos humanos para los profesionales de recursos humanos. Estas personas son, en general, profesionales de recursos humanos que trabajan en puestos de RRHH cada vez más responsables en unidades de negocio y centros de especialización. Los individuos en estos papeles tienen muy a menudo una comprensión excelente de cómo el negocio funciona y hace el dinero. Ellos necesitan tener una fuerte reputación entre los profesionales de recursos humanos que buscan a ellos para la orientación y entre los líderes empresariales cuyo apoyo puede colgar en su credibilidad. (Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman, 2009, pág. 127)

Actuando como piezas clave dentro de las funciones de RRHH, los HR Business Partners (HRBP's) son centrales para un RRHH efectivo. Por medio de sus propias contribuciones y sus relacionamientos con los socios de la línea, los HRBP's influyen más de dos tercios de la efectividad de los programas de gestión de talento. Dada la gran complejidad y diversidad de la descripción de puesto del HRBP, el rol es muy difícil de aprender. Y hoy día, con la evolución y las diferentes habilidades en demanda, junto con entornos cada vez más complejos, el rol del HRBP es más diferente hoy día que nunca. (CEB Corporate Leadership Council, 2017)

La perspicacia del negocio es crítica para el éxito de un HRBP o HRBP

Figura 1

CEB's HRBP Competency Model



Fuente: CEB Corporate Leadership Council, 2017

En la investigación realizada por Ulrich, Kryscynski, Brockbank, & Ulrich (2017), se examinaron 123 ítems específicos (o preguntas) que definen lo que los profesionales de recursos humanos deben ser, saber o hacer. Se realizaron análisis de factores en estos ítems para determinar los dominios de la competencia de recursos humanos. La investigación resultó en nueve dominios (o factores) para las competencias de recursos humanos.

Tres de estas competencias fueron impulsores fundamentales (explicado más adelante en la discusión que sigue):

- Posiciones Estratégicas: Capaz de posicionar un negocio para ganar en su mercado.
- Activista creíble: Capaz de construir relaciones de confianza al tener un punto de vista proactivo.
- Navegador de Paradox: Capaz de manejar las tensiones inherentes en hacer que el cambio ocurra (por ejemplo, sea largo y corto plazo, sea de arriba hacia abajo y de abajo arriba).

Hemos clasificado tres dominios de la competencia de recursos humanos como facilitadores estratégicos, ayudando a la posición de recursos humanos para ofrecer valor estratégico:

- Campeón de Cultura y Cambio: Capaz de hacer que el cambio ocurra y de integrar las iniciativas de cambio en el cambio cultural.
- Conservador de Capital Humano: Capaz de manejar el flujo de talento desarrollando personas y líderes, impulsando el desempeño individual y construyendo talento técnico.
- Representante de Recompensas Totales: Capaz de manejar el bienestar del empleado a través de recompensas financieras y no financieras.

Hemos clasificado los últimos tres facilitadores como elementos tácticos o fundamentales de la HR:

- Tecnología e Integrador de Medios: Capaz de usar la tecnología y las redes sociales para impulsar las organizaciones de alto rendimiento.

· Diseñador e intérprete de Analytics: Capaz de utilizar la analítica para mejorar la toma de decisiones.

· Responsable de Cumplimiento: Capaz de manejar el proceso relacionado con el cumplimiento siguiendo las directrices reglamentarias.

Cada una de estas nuevas competencias de Recursos Humanos es importante para el desempeño de los profesionales de RRHH (Ulrich, Kryscynski, Brockbank, & Ulrich, 2017, págs. 34-35).

En la nueva economía, la ganancia surgirá de las capacidades organizativas, como la velocidad, la capacidad de respuesta, la agilidad, la capacidad de aprendizaje y la competencia de los empleados. Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan convertir rápidamente la estrategia en acción; gestionar procesos de forma inteligente y eficiente; para maximizar la contribución y el compromiso de los empleados; y para crear las condiciones para un cambio sin interrupciones. (Ulrich, A New Mandate for Human , 1998)

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

**Hi:** Las competencias a desarrollar para ser eficaces en el área de recursos humanos están relacionadas con: ser un posicionador estratégico, campeón de cultura y cambio, conservador de capital humano, activista creíble, intérprete de analytics y tecnológico e integrador de medios.

**Hi:** Para agregar valor al negocio, los profesionales de recursos humanos deben centrarse más en colaborar con la alta dirección y los directores de línea en la formulación y ejecución de la estrategia que en sus actividades operativas.



## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010), el diseño propuesto es de tipo no experimental, transeccional o transversal, porque se realizó durante cuatro meses, observando las actividades que los HRBC y HRBP desempeñan con los clientes internos; siendo un estudio de tipo exploratorio y descriptivo porque se ha indagado en algunas variables desconocidas y, por otro lado, se han especificado las diferentes características y perfiles de las unidades de análisis. Las unidades consideradas para la investigación son 10 colaboradores de la organización que llevan activamente un rol de HRBC y HRBP, siendo 6 hombres y 4 mujeres; por lo tanto, la muestra es no probabilística, ya que la elección de los mismos se realizó con base en las características propias del perfil que se desea investigar.

## INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS

Con la finalidad de recolectar los datos para el presente estudio se han diseñado dos instrumentos de medición, el primero es una encuesta compuesta por treinta reactivos que serán medidos a través de la escala de Likert, que es una de las herramientas más utilizadas, cada uno de los reactivos aporta datos para la definición de las nuevas competencias ejecutivas que serán asignadas a los HRBC y HRPB. Para el segundo instrumento se considera una guía de observación compuesta por doce reactivos que permitirán evaluar la actitud de las personas que ocupan el rol que se estudia y así mismo definir los comportamientos de estas figuras dentro del entorno de negocios. Cada uno de los instrumentos puede ser consultado en el anexo A y B que se encuentra al final del documento.

## RESULTADOS

Por razones de extensión de la investigación, sólo se presentará una parte de los resultados obtenidos, mismos que se procesaron con el programa SPSS Versión 19.

Tabla no. 1

¿Conoces las necesidades de tus clientes?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	40
Parcialmente de acuerdo	6	60
Total	10	100

Conocer las necesidades de los clientes es un aspecto fundamental de ambos perfiles, de esta manera la asesoría y apoyo contribuyen a la generación de estrategias a largo plazo que satisfagan las expectativas del cliente interno y por ende, al éxito de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

Tabla no. 2

¿Traduzco necesidades de clientes en acciones estratégicas?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	30
Parcialmente de acuerdo	6	60
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
Total	10	100

Escuchar las necesidades del cliente interno y asegurar su comprensión, es un reto para el HRBC y HRBP, ya que esto es la base para traducir sus expectativas en estrategias reales que aporten al área valor para generar resultados en sus metas y objetivos; si no se es capaz de identificar oportunidades de negocio, se puede ver dañada la relación con el cliente interno y, por lo tanto, no generar la confianza en los especialistas de RRHH.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

**Tabla no. 3**

¿Integro herramientas tecnológicas para asesorar a mi cliente?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	20
Parcialmente de acuerdo	6	60
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
Total	10	100

El uso de las herramientas tecnológicas dentro de la organización aún no es una práctica común o un medio al cual recurra el HRBC y/o HRBP, si bien las tendencias marcan que este es el nuevo camino de la comunicación, transferencia de datos, etc., se tiene que trabajar en hacer conscientes a los colaboradores del uso de las mismas.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

**Tabla no. 4**

¿Conozco los indicadores financieros de la compañía?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	60
Parcialmente de acuerdo	2	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
Total	10	100

Aunque la mayoría de los HRBC y HRBP utilizan los indicadores financieros de la compañía para asesorar a sus clientes internos, es importante reforzar que es una base importante para crear estrategias a mediano y largo plazo. Si los clientes no conocen o no cuentan con un tablero de indicadores financieros claro, es tarea de esta figura crearlo y darle seguimiento para lograr mejores resultados.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

**Tabla no. 5**

Es capaz de adaptarse a los cambios del entorno de negocio		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70
A veces	3	30
Total	10	100

Como especialistas de recursos humanos, se tiene el deber de contar con toda la información posible acerca de procesos y nuevas iniciativas de RRHH con la finalidad de mitigar la incertidumbre del cliente interno, así será más sencillo alinear cada estrategia a la cultura organizacional, ya que, a mayor claridad en la información, mayor confianza de los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

# PROPUESTAS

Con base en los resultados, se conforman las siguientes Competencias Ejecutivas que prueban las hipótesis, se logra el objetivo y responden la primera pregunta de investigación.

Competencia:	Definición:	Acciones clave
<b>Posicionador estratégico</b>	Asegurar relaciones consientes con el cliente interno y conocer las necesidades de su área para establecer estrategias acordes a las expectativas, incluyendo aspectos tecnológicos, políticas internas e implicaciones financieras.	<p><b>Entrevista con el cliente</b> - Tener un primer acercamiento para conocer el perfil del cliente interno al cual se le brinda servicio.</p> <p><b>Ir un paso adelante</b> - Generar estrategias a largo plazo que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p><b>Inclusión de herramientas</b> - Promover los recursos internos (políticas, manuales), aspectos tecnológicos y financieros para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p><b>Conocer de su negocio</b> - Informarse de las actividades core del cliente interno y aprender de ellas para lograr una mejor asesoría.</p> <p><b>Asegurar el cumplimiento del servicio</b> - Solicitar retroalimentación del servicio para asegurar que las expectativas fueron cubiertas.</p>
<b>Activista creíble</b>	Construir relaciones de confianza con el cliente interno a través de actitudes congruentes entre la cultura de la organización y lo que se asesora, con la finalidad de lograr un impacto real en el negocio.	<p><b>Reuniones periódicas</b> - Permanecer en constante comunicación con el cliente para ganar su confianza a través de conversaciones de negocio en donde se reflejen los resultados que se ofrecerán y el impacto en el negocio.</p> <p><b>Contribuir a nuevas estrategias</b> - Aprovechar oportunidades de mejora, expresar opiniones y encontrar los recursos necesarios para avanzar en las estrategias que se han establecido con el cliente, retando normas, prácticas y formas de pensar.</p> <p><b>Comunicación asertiva</b> - Capaz de enmarcar ideas complejas y necesidades del cliente en formas simples y útiles. Además, logra comunicarse con todos los niveles jerárquicos de la organización.</p> <p><b>Difundir la cultura organizacional</b> - Ser modelo de la cultura organizacional a través de comportamientos y actitudes congruentes a los valores. Cada decisión debe estar alineada con las estrategias organizacionales.</p> <p><b>Gestión correcta del capital humano</b> - Hacer las cosas correctas, en la forma correcta y con las personas correctas para incrementar la confianza de los clientes internos.</p>
<b>Integrador medios y tecnología</b>	Conectar las herramientas tecnológicas de la organización con los procesos de talento y los clientes internos.	<p><b>Conocer nuevas tecnologías</b> - Informarse acerca de las tendencias tecnológicas que pueden ser de interés de los clientes internos con la finalidad de mejorar la comunicación y conocimiento del negocio.</p> <p><b>Gestión de las herramientas tecnológicas de la organización</b> - Crear conciencia en el cliente interno de los medios tecnológicos con los que se cuenta dentro de la organización; así como aprovecharlos y usarlos para la correcta gestión del talento.</p> <p><b>Tomar ventaja de redes sociales</b> - Conectar con el cliente a través de redes sociales que su a vez permitan compartir información de interés, experiencias, prácticas y preferencias. Conocer al cliente para lograr empatía y cohesión.</p>
<b>Promotor e intérprete de analytics</b>	Conocer los indicadores de negocio para realizar la correcta toma de decisiones a través del análisis y comprensión de la información.	<p><b>Medir el desempeño del rol</b> - Evaluarse en cada uno de los servicios que se ofrecen al cliente interno para lograr conocer si se están cumpliendo expectativas o si su trabajo logra resultados esperados.</p> <p><b>Familiarizarse con terminologías</b> - Entender las terminologías de los indicadores de negocio que manejan cada una de las áreas a su cargo para aportar a la estrategia de negocio.</p> <p><b>Integrar indicadores de negocio</b> - Conocer los principales indicadores de negocio que permitan aportar a la estrategia del cliente interno a la hora de la toma de decisiones.</p> <p><b>Presentar análisis de información</b> - Debe ser capaz de entender la diferencia entre casualidad y correlación. Presentar informes con data a los clientes para afianzar la relación y mostrar conocimiento del negocio.</p>
<b>Gestor del cambio</b>	Promover nuevos comportamientos que demuestren la alineación hacia la cultura organizacional y que favorezcan a la organización.	<p><b>Promover la cultura organizacional</b> - Vivir la cultura organizacional y reflejarla en las actividades diarias.</p> <p><b>Proveer de información al cliente interno</b> - Reunir la información necesaria para disminuir la incertidumbre del cliente interno y mitigar la resistencia al cambio.</p> <p><b>Impulsar la colaboración entre equipos de trabajo</b> - Realizar reuniones periódicas, entrevistas, focus groups entre clientes internos para conocer de sus proyectos y actividades que realizan para lograr resultados.</p> <p><b>Dar continuidad a los procesos de cambio</b> - Llevar a cabo planes de acción, capacitación e información continua para dar transparencia a cada uno de los procesos y cambios de las direcciones y/o áreas con la finalidad de evitar conflictos.</p>

# CONCLUSIONES

Dentro de la investigación se analizó y observó que una de las competencias más débiles es la relacionada con el uso de herramientas tecnológicas, si bien no se ha llevado al punto que se requiere, cada vez se trabaja más para lograr aumentar el uso de la misma, se ha vuelto muy importante dicha competencia debido a la expansión de la empresa y la comunicación global con diferentes países, culturas y costumbres.

Por otro lado, se detectó que, tener conocimiento de cómo crear tableros de mando para el seguimiento de indicadores de los clientes internos, es un factor al cual se le debe de dar mayor foco, mientras más información se posea, se tendrá un mayor control de situaciones complejas. Se sugiere que cada uno de los involucrados pueda formarse en temas de indicadores o KPI's (Key Performance Indicator) para aumentar su conocimiento y proveer de mayores herramientas a los involucrados.

Si bien se ha analizado que es muy satisfactorio asesorar y ayudar a los colaboradores desde un área como recursos humanos, deben ser mediadas y equilibradas las actividades asignadas para evitar el "burn out" y convertir el rol en una actividad sin valor para la organización.

Por último y respondiendo a la segunda pregunta de investigación relacionada con las ventajas de contar con las figuras de HRBC y HRBP se describen las siguientes:

- Mayor control y seguimiento a los procesos e iniciativas de recursos humanos.
- Mayor confianza de los colaboradores en el departamento de recursos humanos.
- Permite a las áreas expertas de recursos humanos enfocarse en crear estrategias que apoyen a los colaboradores, en lugar de responder reactivamente.
- Se permite la creación de estrategias alineadas con la organización, no como entes separados.
- Participación de las diferentes áreas de la organización en procesos de talento, retención y colaboración.

# BIBLIOGRAFÍA

- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). Strategic Management and HRM. Cornell University ILR School, 4. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1403&context=cahrswp>
- Alles, M. (2006). Diccionario de preguntas - Gestión por competencias. Buenos Aires - México -Santiago -Montevideo: Granica. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=Xh76C98yISUC&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+competencias+martha+alles+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF0c6N2aTVAhUS84MKHeaeA54Q6AEIMjAC#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=socio+estrat%C3%A9gico+de+recursos+humanos&ots=zZV4vm6cl3&sig=hFK-yohtBuLOKEGqxBIgV4gPrtUI#v=onepage&q=socio%20estrat%C3%A9gico%20de%20recursos%20humanos&f=false>
- Alles, M. (2010). Nuevo enfoque - Diccionario de preguntas. Buenos Aires - México - Santiago - Montevideo: Granica. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books?id=t\\_WrHJ7umpE-C&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+competencias+martha+alles+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF0c6N2aTVAhUS84MKHeaeA54Q6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=t_WrHJ7umpE-C&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+competencias+martha+alles+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF0c6N2aTVAhUS84MKHeaeA54Q6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false)
- CEB Corporate Leadership Council. (2017, julio 20). Aprender Tu Rol de HRBP y Mejorar la Gestión de Talento. Retrieved from <https://www.cebglobal.com/member/corporate-leadership-council-hr/events/webinars/17/member-facing/aprender-tu-rol-de-hrbp-y-mejorar-la-gestion-de-talento.html>
- CEB Corporate Leadership Council. (2017, 07 20). Growing Your Business Knowledge - A Guide for HR Business Partners.
- Geller, J., Walsh, B., & Walkinshaw, H. (2013). Deloitte. Retrieved from Transforming HR to Meet New Business Priorities: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Transforming\\_HR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Transforming_HR.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015, septiembre 16). The HR competency requirements for strategic and functional HR. The International Journal of Human Resource Management. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=socio+estrat%C3%A9gico+de+recursos+humanos&ots=YvWxS8GPO2&sig=8sNCehDVBxsWDj6zGse8K-1bF8tI#v=snippet&q=a%C3%B1os%20recientes&f=false>
- Real Academia Española. (2017). Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- Sánchez, A. C. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. México: Publicaciones Cruz O., S.A. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=47aiKacwZrUC&printsec=frontcover&dq=competencias+laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjViZr356TVAhWf2YMKHTIXBJUQ6AEILzAC#v=onepage&q=competencias%20laborales&f=false>
- Strack, R., Caye, J.-M., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., Linden, C. v., . . . Jauregui, J. (2014, Diciembre). bcg.perspectives. Retrieved from Creating People Advantage 2014-2015: How to set up great HR functions: [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human\\_resources\\_creating\\_people\\_advantage\\_2014\\_how\\_to\\_set\\_up\\_great\\_hr\\_functions/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/)
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Youger, J., & Nyman, M. (2009). HR Transformation Building Human Resources from the Outside In. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). Victory Through Organization. New York: McGraw Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). Competencies for HR Professionals Working Outside-in. The RLB white paper series, 8.



# ANEXO A CUESTIONARIO

El presente cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de obtener información acerca de las funciones y competencias que desarrollas en el rol que te ha sido asignado

Nombre:

Puesto:

Fecha:

Rol:

Ubicación:

Direcciones a cargo:

Instrucciones: \*Lee cuidadosamente cada uno de los reactivos y responda de acuerdo a la opción que más se apegue a ti.

\*A cada pregunta le corresponde únicamente una respuesta y todos los reactivos deben de ser respondidos

\*Señala la primera respuesta que venga a tu mente

ÍTEM	ESCALA				
	Totalmente de acuerdo	Parcial mente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Parcial mente en desacuerdo	Total mente en des acuerdo
¿Conozco las necesidades de mis clientes?					
¿Conozco el perfil y gustos de mis clientes?					
¿El servicio que ofreces a tus clientes se alinea con las acciones de la organización?					
¿Integro herramientas tecnológicas para asesorar al cliente?					
¿Conozco los indicadores financieros de la compañía?					
¿Incluyo dentro de las soluciones a mis clientes el impacto financiero de la decisión?					
¿Conozco las políticas internas de los procesos de RH?					
¿Conozco las expectativas de mis clientes?					
¿Traduzco necesidades de clientes en acciones estratégicas?					
¿Segmento a mis clientes para brindar servicio?					
¿Mi ubicación me permite estar cerca de mis principales clientes?					
¿Conozco la cultura organizacional de la empresa?					
¿Soy coherente entre lo que hago y la cultura de la empresa?					
Cuando hay un cambio a nivel organización ¿se lo informo a mi cliente interno y lo apoyo para una rápida adaptación?					
¿Involucro a los principales autores del cambio y mis clientes para facilitar la adaptación?					
¿Propongo cambios a mis clientes en su beneficio?					
¿Soy flexible con los cambios que sugieren mis clientes?					
¿Analizo todas las posibilidades que puedo ofrecer al cliente?					
¿Conozco los indicadores críticos de las áreas de mis clientes?					
¿Construyo tableros de mando con los clientes para seguimiento de indicadores?					
¿Las decisiones estratégicas que se toman se analizan desde diferentes ángulos?					
¿Coincido que la tecnología es fundamental dentro de las organizaciones?					
¿Hago uso de redes sociales para estar comunicado con el cliente?					
¿Me gusta trabajar como HRBC o HRBP?					
¿Disfruto asesorar en prácticas de recursos humanos a los clientes?					
Las actividades extras por mi rol, ¿afectan mi vida personal?					
Los factores económicos de la región afectan las decisiones estratégicas del área, ¿Cómo mitigo su impacto y favorezco al talento interno?					
En casos en los que no se posee toda la información ¿Actúo como proveedor de información relevante?					
¿Hago sensible al cliente de todos los factores que interfieren en la toma de una decisión?					
Cuando se trata de la resolución de un conflicto ¿Me aseguro de contar con toda la información disponible para tomar la mejor decisión?					

# ANEXO B GUÍA DE OBSERVACIÓN

La presente guía de observación servirá para reunir información de los HRBC y HRBP, será aplicada en el momento en que se esté ejecutando algunos de los servicios que por naturaleza demanda el rol

Nombre:

Puesto:

Fecha:

Rol:

Direcciones a cargo:

Ubicación:

Características del perfil a evaluar	ESCALA			Observaciones
	Siempre	A veces	Nunca	
Toma decisiones con base en la cultura de la organización				
Es reconocido por el cliente interno al momento de una solicitud				
Es empático con las necesidades del cliente interno				
Es capaz de adaptarse a los cambios del entorno de negocio				
Conoce las tendencias de RH y las propone internamente				
Conoce los programas de retención de la organización				
Tiene presente los indicadores de negocio más importantes y los comparte con sus clientes internos				
Se hace partícipe de las reuniones de sus áreas de mayor relevancia				
Conoce de manera general cada una de las áreas que componen a RH				
Ofrece diferentes alternativas de solución al cliente interno				
Hace consiente al cliente interno de las consecuencias de las decisiones				
Genera confianza y logra resultados				