



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

**Trabajo de Graduación**

**La valoración del Human Resources Business Partner**  
**(HRBP):** *La efectividad y el impacto del rol del HRBP desde  
la perspectiva del cliente interno*

**Autor: Federico Augusto**

**DNI: 34.321.092**

**Director de Tesis: Sebastian Maffeo**

**Buenos Aires, 05 de Mayo de 2017**

# Índice

1 - Resumen ejecutivo.....	4
2 - Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central .....	5
2.1 - Introducción y problema/temática a abordar .....	5
2.1 - Presentación de la organización/situación .....	7
2.3 - Pregunta central del trabajo .....	10
3 - Investigación bibliográfica .....	11
3.1 - Evolución del área de Recursos Humanos a lo largo de la Historia.....	11
3.2 - Surgimiento del rol del HRBP .....	13
3.3 - Características del rol del Human Resources Business Partner (HRBP) ..	17
3.4 - Dificultades de implementación y tensiones del rol.....	22
3.5 - La efectividad del HRBP desde la percepción de sus clientes.....	25
3.6 - Próximos Modelos de Gestión del área .....	27
4 - Investigación de Campo.....	29
4.1 - Metodología de relevamiento.....	29
4.2 - Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos .....	31
4.2.1 - Características de la muestra .....	31
4.2.2 - Satisfacción general y valoración acerca del rol del HRBP .....	33
4.2.3 - Posicionamiento del rol.....	34
4.2.4 - Conocimientos de los HRBP .....	37
4.2.5 - Competencias de los HRBP .....	38
4.2.6 - Ejercicio del rol .....	41
5 - Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico .....	45
5.1 - Análisis sobre la satisfacción del cliente interno con el rol del HRBP y su valoración respecto del modelo de gestión anterior .....	45
5.2 - Análisis sobre el posicionamiento del HRBP .....	47
5.3 - Análisis sobre los obstáculos/tensiones que impiden la efectividad del rol	50
6 - Recomendaciones para la acción .....	51
7 - Conclusiones generales del trabajo .....	53

8 - Bibliografía Utilizada .....	55
9 - Anexos .....	58
9.1 - Anexo 1: Encuesta realizada a los líderes .....	58

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Modelo de múltiples roles del área de RR.HH. ....	14
Gráfico 2: Actividades asociadas a los 4 roles de los HRBP .....	19
Gráfico 3: Modelo de competencias de los HRBP .....	20
Gráfico 4: Tiempo de trabajo entre el líder y el HRBP .....	32
Gráfico 5: Posición ocupada por los encuestados .....	32
Gráfico 6: Nivel de Satisfacción de los líderes de área .....	33
Gráfico 7: Rol más característico del HRBP según los líderes .....	34
Gráfico 8: Rol deseado por los líderes para el HRBP .....	35
Gráfico 9: Estilo de relacionamiento más representativo en los HRBP .....	36
Gráfico 10: Estilo de relacionamiento más deseado por los líderes para su HRBP .....	36
Gráfico 11: Nivel de conocimiento comercial/del negocio del HRBP .....	37
Gráfico 12: Nivel de conocimiento de la organización .....	38
Gráfico 13: Nivel de conocimiento del talento .....	38
Gráfico 14: Nivel de desarrollo de la competencia “Uso de métricas/indicadores”	39
Gráfico 15: Nivel de desarrollo de la competencia “liderazgo/influencia” .....	40
Gráfico 16: Nivel de desarrollo de la competencia “uso de redes organizacionales” .....	40
Gráfico 17: Nivel de desarrollo de la competencia “innovación” .....	41
Gráfico 18: Nivel de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos .....	42
Gráfico 19: Nivel de coordinación entre el HRBP y otras áreas de apoyo .....	43
Gráfico 20: Existencia de alineación de expectativas entre el HRBP y la línea ....	43
Gráfico 21: Inclusión del HRBP en el Comité de Liderazgo .....	44

## Índice de Tablas

Tabla 1: Etapas de evolución del área de Recursos Humanos .....	13
Tabla 2: Actividades, tareas y responsabilidades según cada rol de Ulrich .....	15
Tabla 3: Dimensiones y variables relevadas en la encuesta .....	29
Tabla 4: Mejoras a partir de la existencia del HRBP .....	33
Tabla 5: Aspectos que empeoraron desde la existencia del HRBP .....	34

# 1 - Resumen ejecutivo

Como tesis de graduación de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, opté investigar acerca del rol del Human Resources Business Partner (HRBP en adelante) a través del estudio de un caso. Más concretamente, la investigación buscó comprender la contribución e impacto del rol del HRBP desde la perspectiva del cliente interno que recibe el servicio (áreas de negocio o funcionales).

Se ha realizado una encuesta a líderes de áreas funcionales y de negocios del Laboratorio Boehringer Ingelheim. El área de Recursos Humanos del Laboratorio implementó un nuevo modelo de gestión en Diciembre de 2014. Con la implementación de dicho modelo se ha creado el rol de HRBP. Por la reciente situación y por encontrarme ocupando el rol de HRBP en Boehringer Ingelheim, he decidido realizar la investigación en el Laboratorio.

Los resultados de la investigación nos permiten concluir que el rol del Human Resources Business Partner es percibido satisfactoriamente por los clientes internos y valoran su contribución. Sin embargo, el rol es percibido con una orientación operativa / transaccional y se identificaron una serie de obstáculos que afectan su efectividad y valor agregado, provocando que no sea valorado como estratégico por sus clientes. El presente trabajo ha logrado diagnosticar las tensiones y obstáculos que impiden la efectividad del rol y propone las siguientes principales acciones para eliminarlos: que los HRBP desarrollen la competencia de gestionar con datos y adquieran conocimiento específico del negocio o función a la cual están asignados, alinear expectativas entre el HRBP y la línea, lograr coordinación con los centros de excelencia y con el área de servicios de recursos humanos, participar del comité de liderazgo de su cliente interno y estar conectados con las otras áreas de apoyo de la organización (compras, finanzas, legales, etc.).

## **2 - Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central**

### **2.1 - Introducción y problema/temática a abordar**

Hace poco más de dos años me encuentro ocupando la posición de “Human Resources Business Partner” para el área de Sistemas en el Laboratorio Boehringer Ingelheim. Anteriormente tuve la oportunidad de ocupar el mismo rol en BASF, atendiendo a la unidad de negocios de Químicos. En ambas experiencias, el área de Recursos Humanos se ha transformado, implementando un nuevo modelo de gestión que incluye entre sus cambios la incorporación del rol del HRBP, para poder estar más cerca del negocio y así convertirse en socio del mismo. Previo a este nuevo modelo de gestión, el área de Recursos Humanos se encontraba centralizada y a partir de este, cambia la interacción con el resto de las áreas de la organización y también cambia su dinámica de trabajo interna.

Según una encuesta realizada por la Universidad de San Andrés (2016) en Argentina acerca de los Modelos de Gestión de RRHH y desafíos del rol del HRBP, el 50,8 % de las empresas encuestadas poseen el modelo puro de gestión, en el cual los roles de HRBP, Especialistas y Servicios Transaccionales se encuentran claramente diferenciados. Ulrich (2012) en su libro “HR from the outside in: the next era of human resources transformation”, desarrolla la evolución del área de Recursos Humanos a lo largo del tiempo. Afirma durante su obra que “la vara ha subido para Recursos Humanos; Recursos Humanos debe crear valor en términos reales de negocios” (Ulrich, 2012, 2). Se basa en la premisa de que el negocio de Recursos Humanos es el negocio en sí. Esta lógica va más allá que el actual foco de la profesión de Recursos Humanos, el cual pretende conectar a la estrategia con la contribución y entregables del área.

El mismo autor en su obra “Recursos Humanos Champions” (2006) se propone responder a la pregunta: ¿Cómo puede el área de RR.HH crear valor y dar resultados? Esta misma pregunta se la fórmula para dar respuesta a varios debates que se planteaban la cuestión de acabar o no con la gestión de las áreas de Recursos Humanos.

En dicha obra desarrolla un modelo de múltiples roles para la gestión de Recursos Humanos. Para ser más específico paso a detallar el modelo de cuatro roles que la función de RRHH debe cumplir según Ulrich:

- 1- **Rol de socio estratégico:** con el objetivo de alinear las estrategias del área con las del negocio.
- 2- **Rol de experto administrativo:** con foco en la reingeniería de los procedimientos de la organización.
- 3- **Rol de agente de cambio:** con el objetivo de administrar la transformación y el cambio: “asegurar que exista la capacidad de cambiar”.
- 4- **Rol de aliado de los empleados:** con el objetivo de escuchar y responder a los empleados: “aportar recursos a los empleados”.

Las áreas de Recursos Humanos han ido evolucionando en los últimos años buscando el objetivo de ser socios del negocio y no un mero proveedor de servicios internos. La motivación consiste en pasar de ser un abastecedor de servicios a poder involucrarse en la visión del negocio, “sentarse en su mesa como miembro pleno” para poder participar en las decisiones y de esa forma constituirse en socios. Ulrich y Bronkbank (2009) indican que el modelo de Business Partner no es único a Recursos Humanos sino que todas las áreas de staff están intentando encontrar la forma de agregar más valor y rentabilidad. También concluyen diciendo que si no logran este último cometido van a ser presionadas a cambiar, ser eliminadas o tercerizadas.

Basado en el modelo de 4 roles planteado por Ulrich varias organizaciones han transformado el área de Recursos Humanos, dando lugar al rol de HRBP. Resulta

interesante investigar acerca de la efectividad del rol del HRBP, analizando cual es la percepción que tienen las áreas de negocio/funciones (cliente interno) acerca de la contribución al negocio alcanzada por dicho rol.

Para poder enfocar mi trabajo, he decidido realizarlo dentro del Laboratorio Boehringer Ingelheim, el cual se encuentra en una situación (descrita a continuación) propicia para elaborar la presente investigación.

## **2.1 - Presentación de la organización/situación**

En la actualidad, el grupo Boehringer Ingelheim figura entre las 20 compañías farmacéuticas mayores del mundo. Con sede en Ingelheim, Alemania, trabaja globalmente con 145 afiliadas y cuenta con más de 42.000 colaboradores. Desde su fundación en 1885, la compañía de propiedad familiar, se ha comprometido con la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de nuevos productos de alto valor terapéutico para la medicina humana y animal.

En Sudamérica opera de manera regional en una unidad conformada por Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Esta Unidad Operativa tiene más de mil empleados y obtuvo 245 millones de euros aproximadamente en ventas netas durante el 2010.

La Región es un gran desafío para Boehringer Ingelheim, ya que con este esquema de organización la Corporación busca alcanzar una mejor asignación de recursos y un mayor crecimiento en los negocios de la Compañía en Sudamérica.

El área de Recursos Humanos en Diciembre de 2014 presentó un nuevo modelo de gestión, estructurado de manera regional, acompañando a la reorganización que hizo Boehringer a nivel global.

La nueva estructura se resume de la siguiente manera:

- **Centros de Excelencia (CoE):**
  - Compensaciones y Beneficios.

- Learning & Organizational Development (responsable también del área de Talent Aquisition regional).

Ambos Centros de Excelencia tienen base en Argentina y diseñan las políticas y procesos para toda la región de manera centralizada (Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela). Tienen definidas las siguientes responsabilidades:

1. Definir, adaptar, proveer entrenamiento e implementar políticas y estrategias de procesos de Recursos Humanos en compliance de acuerdo a lineamientos corporativos.
2. Diseñar y/o adaptar programas, herramientas y sistemas a fin de satisfacer las demandas y necesidades que implementará el HR Local Manager y el HRBP.
3. Asegurar la armonización en la implementación de los procesos administrativos a cargo del HRBP y el HR Manager local.
4. Evaluar la efectividad de los programas de acuerdo a los requerimientos de cada negocio.

- **Centro de Servicios de RR.HH:** Tiene a cargo el Payroll, la administración de beneficios, la gestión de expatriados/transferencias internacionales y el mantenimiento de los sistemas de gestión de las personas. “Servicios de RR.HH” es responsable por:

1. Proveer, ejecutar y resolver procesos administrativos, transaccionales y operativos de Recursos Humanos.
2. Brindar soporte a los Centros de Expertise y a los colaboradores en temas tales como Payroll, BI People (sistema de gestión), Administración de personal, etc.

- **HRBP regionales:** Existen 4 (cuatro) HRBP regionales para las siguientes áreas de negocios: CHC (Venta Libre) y Salud Animal, Medicina y Operaciones, Administración/Finanzas y Sistemas. El HRBP en Boehringer es responsable por:



1. Proveer soporte estratégico y asesoramiento en los procesos y servicios de Recursos Humanos a los líderes y equipos de cada área de negocio.
2. Estar en contacto directo con los colaboradores y los líderes facilitando las consultas a los Centros de Expertise.
3. Brindar soporte y guía a las áreas en temas de cambio organizacional y cultural.

En promedio cada HRBP es responsable de atender dos directores regionales de negocios y a su equipo de liderazgo regional (teniendo en cuenta: Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Ecuador, Perú, Venezuela y Colombia).

- **HR Managers locales:** Con el objetivo de garantizar el cumplimiento legal de cada país y para gestionar los procesos y políticas de manera integral, se encuentra la figura del HR Manager en cada país. Estos, adicionalmente cumplen el rol de HRBP para el negocio de Prescripción Médica (el más importante para la compañía a nivel global).

Sin lugar a duda, el nuevo modelo de gestión adoptado por RR.HH del Laboratorio Boehringer, ha generado un cambio en el modo de interactuar con su cliente interno. Antes, cada país tenía su propia estructura de Recursos Humanos y proveía servicio de manera local (descentralizada). Con el cambio de estructura, se refundan los Centros de Excelencia y el área de Servicios de Recursos Humanos (quienes comienzan a pensar y actuar de manera regional, estandarizando políticas y procesos). Lo más distintivo de este nuevo modelo, motivador de la presente investigación, es la creación del rol del HRBP (hasta el momento inexistente). Los Business Partners tienen el desafío de proveer soporte estratégico y ser socios de los negocios o las áreas a los cuales están asignados.

Tal como mencioné anteriormente, debido a que la presente investigación se propone investigar la percepción del cliente interno acerca de la contribución y efectividad del HRBP, considero que una organización como Boehringer Ingelheim es muy pertinente para analizar (debido a la reciente implementación de la nueva estructura de RR.HH). La pertinencia radica en que los líderes de los diferentes

negocios que conforman al Laboratorio, comenzaron a interactuar con Recursos Humanos de una manera diferente. A partir de la implementación del nuevo modelo de gestión, empiezan a relacionarse con un nuevo rol, el del HRBP.

### **2.3 - Pregunta central del trabajo**

El objetivo final de la presente investigación es poder dar respuesta a los siguientes interrogantes centrales. El resultado de la investigación va a brindar un diagnóstico respecto del impacto y la efectividad del rol de HRBP desde la percepción del cliente interno.

- **¿Cuál es la percepción del cliente interno sobre la contribución esperada del HRBP?**
- **¿Cuáles son los factores que favorecen o dificultan la concreción de la contribución esperada del HRBP?**
- **¿Cuáles son los aspectos más y menos valorados del rol por los clientes internos?**



Universidad de  
**San Andrés**

## **3 - Investigación bibliográfica**

### **3.1 - Evolución del área de Recursos Humanos a lo largo de la Historia**

El área de Recursos Humanos se ha ido transformando a lo largo de la historia adaptándose a la evolución de las organizaciones. En el presente apartado el objetivo es resumir dicha transformación: ver el foco en las tareas y la función que desempeñaba el área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones con el paso del tiempo.

La creación del área como tal surge a partir de la Revolución Industrial. Previo a este hecho histórico dicha función era desempeñada por los líderes. Una nota técnica realizada por la Universidad de San Andrés (2015) identifica cuatro etapas de desarrollo de la función de Recursos Humanos.

La primer etapa comienza en el momento que la eficiencia productiva ocupa un lugar central en las fábricas. El foco estaba puesto en controlar y estimular el rendimiento de los trabajadores. Entre las tareas del área se encontraban: contrataciones, despidos, incentivos al rendimiento, etcétera (rol administrativo). “Es la etapa de las Relaciones del Trabajo y las Relaciones Industriales” (Nota Técnica UDESA, 2015,4).

Entre los años 1960 y 1980 se comienza a dedicar mayor atención a las necesidades humanas y sociales de las personas. Es así como aparecen las actividades de compensaciones, beneficios y motivación del personal. Esta segunda etapa también requiere de poner foco en lo legal debido a la extensión de los derechos sociales y económicos durante la época. Hasta 1980 el objetivo era administrar al personal y los trabajos realizados eran de naturaleza administrativa con foco en los procesos (Morales y Ariza y Morales, 2013).

“A finales de la década de 1980 aparecieron diversos estudios y opiniones de ámbito académico y empresarial sobre las ventajas competitivas que aportan las personas a las empresas y sobre que prácticas de gestión eran las más adecuadas para poder disponer de los mejores trabajadores” (Morales y Ariza y Morales, 2013, 310). A partir del reconocimiento de que los trabajadores inciden

en los resultados organizacionales es como el área de Recursos Humanos comienza a ser más relevante en las organizaciones. Según la nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015), en esta tercera etapa, el área comienza a diseñar estrategias de personal y de desarrollo cultural.

Desde 1990 (cuarta etapa) se comienza a hacer esfuerzos por crear valor y demostrar valor agregado desde la gestión de los Recursos Humanos (Fitz-Enz, 1992, en Morales y Ariza y Morales, 2013). En la nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015) se habla de una presión que comienza a tener el área a partir del reconocimiento de la ventaja competitiva que generaban las personas y la importancia de la gestión de los Recursos Humanos. En la actualidad la diferenciación que pueden obtener las organizaciones ya dejó de ser el conocimiento técnico y las personas pasaron a ocupar un rol protagónico. “La gestión de Recursos Humanos se convierte, por tanto, en un instrumento clave que aporta la competencia organizativa necesaria para orientar los esfuerzos que requiere el cambio, en aras de la flexibilidad, la motivación y la satisfacción, consideradas como fuentes de creación de valor” (García Echevarría, 1999, en Morales y Ariza y Morales, 2013). Abarzúa, Contreras y Robles (2002) marcan como evidente el avance de la función de Recursos Humanos, no solo en los contenidos en los cuales interviene sino también por su importancia estructural.

En la siguiente tabla (Tabla 1) se ven reflejadas las cuatro etapas anteriormente desarrolladas por las cuales ha pasado el área de Recursos Humanos.

**Tabla 1: Etapas de evolución del área de Recursos Humanos**

<b>Etapas</b>	<b>Foco del área</b>	<b>Tareas desarrolladas</b>
1er. etapa: a partir de la Revolución Industrial	Administrativo	Contrataciones, despidos, control de horarios, ausentismo, incentivos al rendimiento.
2da. Etapa: entre 1960 y 1980	Atender las necesidades humanas y sociales de las personas. Responsable por aspectos legales	Compensaciones, beneficios, formación, motivación. Tareas legales.
Tercer etapa: a partir de 1980	Diseño de estrategias de personal y desarrollo cultural	Actividades de las etapas anteriores + desarrollo cultural.
Cuarta etapa: 1990 en adelante	Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo Organizacional, Gestión del Talento, Compensaciones y beneficios.

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.2 - Surgimiento del rol del HRBP**

Se ha mencionado anteriormente que debido a los desafíos que las organizaciones tuvieron que enfrentar en los últimos años, el área de Recursos Humanos tuvo que adoptar un rol más protagónico. Ulrich (2006) planteó la necesidad de una nueva agenda para las prácticas de RR.HH y los profesionales del área basada en el objetivo de impulsar la capacidad organizacional (nueva fuente de competitividad frente al nuevo contexto). Vosburgh también asegura que la gran oportunidad del área de Recursos Humanos es desarrollar la capacidad organizacional con foco en el talento (Vosburgh, 2007).

En el contexto actual los recursos humanos son la ventaja competitiva de las organizaciones y el desafío es poder gestionarlos. “Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH. deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de aportes que puede realizar ese trabajo” (Ulrich, 2006, 54). En su libro Recursos Humanos Champions, Ulrich plantea un modelo de 4 roles claves que las áreas de RR.HH. deberían

cumplir para poder agregar valor. En el siguiente gráfico (Gráfico 1) pueden observarse el modelo de múltiples roles desarrollado por Ulrich.

**Gráfico 1: Modelo de múltiples roles del área de RR.HH.**



**Fuente:** Ulrich Dave. Recursos Humanos Champions, 2006, 55.

Los dos ejes representan los centros de atención (largo plazo/estratégico y corto plazo/operativo) y las actividades de los profesionales de Recursos Humanos (manejar procesos y manejar gente). El autor del modelo plantea considerar 3 cuestiones para cada rol: los aportes, la metáfora o imagen visual que caracteriza al rol y las actividades que implica que el profesional de Recursos Humanos realice. Vosburgh (2007) adicionó al modelo de los 4 roles, 16 tareas/responsabilidades por las cuales RR.HH. debe rendir cuentas. Las 16 tareas/responsabilidades han ido surgiendo a lo largo del tiempo mientras la función de Recursos Humanos evolucionaba dentro de las organizaciones. A su vez, el impacto que tiene cada una de ellas en cuanto a contribución al negocio, no es el mismo: algunas contienen cuestiones estratégicas mientras otras son

actividades transaccionales. Vosburgh aclara que todas son importantes y necesarias para el éxito de la función del área. En la tabla 2 se describen los 3 aspectos (aportes, metáfora y actividades) de cada rol que Ulrich considera importante y también el aporte que realizó Vosburgh al modelo.

**Tabla 2: Actividades, tareas y responsabilidades según cada rol de Ulrich**

Rol	Aporte	Metáfora	Actividades	Tareas/Responsabilidades
Management de Recursos Humanos estratégicos	Ejecutar Estrategia	Socio estratégico	“Diagnostico organizativo” Alinear estrategia de RR.HH con las del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento Estratégico de RR.HH.</li> <li>• RR.HH. como Socio del negocio.</li> <li>• Cultura e Imagen.</li> </ul>
Management de la Infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de procesos. “Servicios compartidos”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensaciones</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Sistemas de información de RR.HH.</li> <li>• Compliance</li> </ul>
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados. “Aportar recursos a los empleados”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con los empleados.</li> <li>• Relaciones laborales.</li> <li>• Seguridad y compensaciones de los trabajadores</li> <li>• Diversidad.</li> </ul>
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio. “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y Gestión del Talento.</li> <li>• Diseño Organizacional.</li> <li>• Encuesta de acciones planeadas</li> <li>• Gestión del desempeño</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia sobre Ulrich (2006); y también Vosburgh (2007)

Otros autores también han explorado la evolución de RR.HH. y han arribado a conclusiones similares, sobre todo en lo que respecta al impacto en el negocio (Vosburgh, 2007). Jay Jamrog y Miles Overholt concluyeron que para que RR.HH. pueda evolucionar es necesario poner más énfasis en el capital humano como un diferenciador y argumentaron que una competencia clave a desarrollar es la habilidad de medir la efectividad organizacional (Jamrog y Overholt, 2004, en

Vosburgh, 2007). También Ed Gubman coincide con la importancia de comenzar a medir el impacto de RR.HH. en el negocio (Gubman, 2004, en Vosburgh, 2007).

Los roles planteados por Ulrich permitieron repensar las funciones de RR.HH. y dio lugar a un nuevo modelo de gestión en el cual se identifican los siguientes 3 roles claves (Nota técnica Universidad de San Andrés, 2015). El modelo se conoce con el nombre de tres celdas y está compuesto por:

- **El Human Resources Business Partner (HRBP):** quienes ocupen este rol deben encargarse directamente del logro de los objetivos del negocio y de convertirse en consultores del cliente interno mediante un trabajo en conjunto con la línea. Asimismo tiene como objetivo sentarse en la mesa de decisión y alinear la estrategia de RR.HH. a la del negocio. Debe intermediar entre los especialistas, servicios transaccionales y el negocio.
- **Los especialistas:** componen los llamados Centros de Excelencia. Son expertos con foco en alguna actividad en particular como por ejemplo: Gestión del Talento, Desarrollo Organizacional, Adquisición de Talento, Compensaciones y Beneficios.
- **Las áreas transaccionales:** conocidos como servicios compartidos, se encargan de los procesos administrativos del área conforme a las políticas de gestión de las personas. Son los encargados de gestionar la nómina, las etapas estandarizadas del proceso de contratación, etc.

Al momento se ha desarrollado la evolución del modelo del área de Recursos Humanos, el modelo de múltiples de roles desarrollado por Ulrich (2006) y el nacimiento de un nuevo modelo de gestión del área de recursos humanos (modelo de tres celdas). “Ante el surgimiento de este modelo, el foco de la preocupación por el impacto de Recursos Humanos se trasladó a los elementos del modelo. Es decir cuánto y de qué manera contribuyen cada uno de los roles a los resultados organizacionales. La evidencia indica que es el rol del HRBP el que tiene impacto dado un nivel mínimo aceptable del cumplimiento de los otros dos roles



(especialistas y áreas transaccionales)” (Nota técnica Universidad de San Andrés, 2015, 7).

### **3.3 - Características del rol del Human Resources Business Partner (HRBP)**

A continuación el objetivo es poder describir las características del rol del HRBP: lo que se espera de su función, las competencias necesarias para desempeñarlo, etc. “La característica distintiva del rol del HRBP es que es un puesto que enlaza dos visiones. Por un lado, una visión centrada en los objetivos de negocio y por otro, una visión centrada en la estrategia de Recursos Humanos” (Nota Técnica Universidad de San Andrés, 2015,8). Basado en lo expuesto anteriormente, se espera del rol poder tener la mirada puesta en dos lugares (el negocio y Recursos Humanos). Según un trabajo publicado por el CLC en 2014 titulado “Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral”, la función y el rol de HRBP ha ido evolucionando en respuesta directa a los siguientes desafíos:

- Está cambiando la naturaleza del trabajo.
- El trabajo se está volviendo más intensivo en capital humano.
- Cada vez más las organizaciones compiten por segmentos de talento crítico.

A nivel global, en el 92% de las organizaciones existe el rol de HRBP o un rol similar y un 75% de las organizaciones espera que los HRBP sean socios estratégicos de la línea (CLC, 2014). En el año 2007, el CLC realizó una investigación acerca del rol del HRBP y arribó a las siguientes cuatro grandes conclusiones:

1. Independientemente del modelo operativo en uso, el HRBP tiene el mayor impacto en las percepciones de la línea acerca de la eficacia de RR. HH., en comparación con los especialistas y los servicios compartidos.

2. En realidad, el rol de HRBP consiste de cuatro roles: socio estratégico, gerente de operaciones, contacto ante emergencias y mediador ante los empleados. Estos, tienen similitud con los 4 roles planteados por Ulrich para la función de recursos humanos.
3. De los cuatro roles, el de socio estratégico (y la efectividad en las actividades estratégicas que componen ese rol) es el de mayor impacto sobre los resultados de talento.
4. Los HRBP tienen que desarrollar sus competencias en áreas clave para ser más efectivos estratégicamente.

Resulta interesante profundizar acerca de los cuatro roles planteados para los HRBP. Es importante destacar que la investigación realizada en 2013 por el CLC no difiere en cuanto al conjunto de responsabilidades definidas para cada rol en el trabajo realizado en el año 2007. Solamente se agregaron tres actividades nuevas y cada vez más importantes al rol de socio estratégico. En el Gráfico 2 se observan las actividades esperadas para cada rol.

“Respecto al uso de tiempo, los HRBP coinciden en que las actividades a las que más le dedican tiempo son a responder consultas de Líderes y colaboradores, a implementar procesos, prácticas o procedimientos de RRHH y mantener al negocio actualizado acerca de estos, así como resolver conflictos de cualquier índole” (Encuesta San Andrés, 2016, 14). Según lo anteriormente expuesto, los HRBP dedican menos tiempo a lo estratégico que al resto de los roles mencionados por el CEL.

**Gráfico 2: Actividades asociadas a los 4 roles de los HRBP**

<p style="text-align: center;"><b>SOCIO ESTRATEGICO</b></p> <p>Desarrollar la nueva generación de líderes.                      Reenfocar la estructura organizacional en objetivos estratégicos.                      Comprender como los HRBP pueden apoyar al negocio.                      Comprender las necesidades de talento del negocio.                      Ajustar las estrategias de RR.HH. para responder a las necesidades cambiantes del negocio.                      Establecer prioridades entre las necesidades de RR.HH.                      Identificar problemas de talento antes de que impacten en el negocio.                      Identificar nuevas estrategias comerciales.                      Identificar métricas críticas de RR.HH.</p> <p><i><u>Nueva: Crear una visión para la estratégica de talento en la unidad de negocio.</u></i></p> <p><i><u>Nueva: Evaluar las implicaciones para RR.HH. de las opciones estratégicas.</u></i></p> <p><i><u>Nueva: Representar los intereses de talento de la unidad de negocio dentro de la organización.</u></i></p>	<p style="text-align: center;"><b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b></p> <p>Comunicar la cultura organizacional a los empleados.                      Evaluar las actitudes de los empleados.                      Mantenerse al tanto de las tendencias en la conducta de los empleados.                      Diseñar programas de RR.HH.                      Comunicar políticas y procedimientos a los empleados.                      Mantener actualizada a la línea sobre las iniciativas de RR.HH.</p>
<p style="text-align: center;"><b>RESPUESTA A EMERGENCIAS</b></p> <p>Responder rápidamente a las preguntas del gerente de línea.                      Responder rápidamente a las quejas.                      Responder a las necesidades del gerente.                      Responder a las necesidades de los empleados.                      Prepararse para situaciones diferentes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>MEDIADOR DE LOS EMPLEADOS</b></p> <p>Gestionar personalidades competitivas en la organización.                      Gestionar el conflicto entre los empleados.                      Gestionar el conflicto entre los gerentes.                      Responder a los cambios en la organización                      Resolver problemas políticos en la ejecución de los planes de negocios.</p>

**Fuente:** Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral. CLC, 2013, 9.

Si nos remontamos al comienzo del presente capítulo podemos observar que la cuarta gran conclusión a la cual arribo el CEL (2007), se refería a la necesidad de los HRBP de desarrollar sus competencias en áreas clave para ser más efectivos estratégicamente. Mientras que el CLC en el año en 2007 examinó 15 competencias para comprender cómo impulsar la efectividad de los HRBP en el rol de socio estratégico, en el año 2013 se adicionaron a la examinación otras 26 competencias. El motivo por el cual se agregan otras tantas competencias se debe a la existencia de un entorno más complejo en los últimos años. De dicha examinación surge el siguiente modelo estratégico de competencias desarrollado por el CLC para el HRBP dentro del nuevo entorno laboral.

**Gráfico 3: Modelo de competencias de los HRBP**



**Fuente:** Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral. CLC, 2013, 19.

**Conocimiento comercial:** Usar el conocimiento del entorno de negocios para mejorar los resultados de talento y los comerciales.

**Conocimiento de la organización:** Usar el conocimiento de la organización para mejorar los resultados de talento y los comerciales.

**Conocimiento de la gestión del talento:** Aplicar el conocimiento de la planificación de la fuerza laboral, las estrategias de compromiso y la gestión de la sucesión.

**Liderazgo:** Persuadir a e influir sobre los socios de línea y otras partes interesadas fundamentales.

**Innovación:** Aplicar el pensamiento sistémico para identificar nuevas soluciones para la empresa en general.

**Uso de las redes organizacionales:** Usar redes profesionales en actividades estratégicas para alcanzar mejores resultados de talento.

**Valoración de los indicadores:** Aplicar la valoración a los datos para apoyar la toma de decisiones comerciales.

Según la investigación (CLC, 2013) los tres conocimientos ubicados en el centro del modelo son considerados esenciales para que los HRBP sean socios estratégicos efectivos. Si los ocupantes del rol no poseen estos tres tipos de conocimientos (negocio, organización y gestión del talento), el impacto de las 4 competencias ubicadas alrededor del modelo, es limitado. La nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015) coincide con que para desarrollar las competencias requeridas es fundamental poseer un conocimiento profundo de la estrategia y operación del **negocio** así como del **entorno de la organización**.

“Los HRBP necesitan combinar conocimiento acerca del negocio con fuertes conocimientos de teoría y práctica de Recursos Humanos” (Lambert, 2009, 20). Según Lambert los HRPB deben:

- Poseer conocimiento de su propia **organización** y de la competencia.
- Conocimiento de la **industria (negocio)** para interpretar y anticipar tendencias.
- Conocimiento acerca de desarrollo organizacional para analizar como los problemas de **talento** afectan el desempeño del negocio.

De la comparación podemos observar que Lambert (2009) coincide con los 3 conocimientos centrales que marca el CEL (2014) en el centro de su modelo de competencias: Organización, Negocio y Talento. Según la encuesta realizada por la Universidad de San Andrés (2016), solo un 36% de los HRBP alcanza un desarrollo auto percibido alto en lo referente al conocimiento del negocio. También se observa en la misma encuesta un involucramiento en apoyar al negocio y objetivos alineados al mismo. Sin embargo, al igual que los demás autores citados, no visualizaron en la muestra un involucramiento en las decisiones del negocio,

marcado por la ausencia en los comités y en el no compartimiento de responsabilidad en cuento a los resultados del negocio.

Si bien las competencias tienen una importancia crítica para la efectividad estratégica de los HRBP, el desarrollo de las mismas por sí solo no es suficiente. La “organización” es el otro impulsor de la efectividad del rol además de los atributos de la persona (CEL, 2014). Cuando se refiere a la “organización” se está hablando de: el diseño del rol, la receptividad de la línea al rol del HRBP, el apoyo funcional y los procesos de RR.HH., y el flujo de trabajo interfuncional. Por su lado, la persona incluye la efectividad del HRBP en las competencias y experiencia profesional.

Resumiendo, las organizaciones están adoptando en su gran mayoría el rol del HRBP con el objetivo de dar respuesta a un contexto que pone al talento como clave para la ejecución de estrategias. Pudimos observar 4 roles importantes a desarrollar por los HRBP para lograr el éxito en la función: socio estratégico, director de operaciones, respuesta a emergencia y mediador de empleados. Por otra parte se ha desarrollado el modelo de competencias/capacidades necesarias para que los HRBP sean efectivos. También se ha mencionado que para lograr la efectividad estratégica del HRBP no solo es importante la persona que ocupa el rol (sus competencias y experiencia profesional) sino que también la “organización” es impulsora de dicha efectividad (mediante el diseño del rol, la receptividad de la línea, etc.).

### **3.4 - Dificultades de implementación y tensiones del rol**

Si bien las organizaciones han adoptado el rol del HRBP para incrementar la efectividad del área de Recursos Humanos y poder lograr el objetivo de convertirse en socio del negocio, existen obstáculos que impiden el correcto funcionamiento del rol. Según Lambert (2009) los problemas del rol del HRBP son comunes. El CLC (2014) identificó cuatro obstáculos organizacionales que impiden la efectividad estratégica de los HRBP:

**1. Obstáculo de aplicación:** Incluso los HRBP muy competentes no siempre saben lo que significa realmente aplicar sus competencias y habilidades de una forma que impulse el desempeño organizacional. Según la nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015), los problemas son provocados por falta de distinción entre los roles de RR.HH y la presencia de políticas, procesos y procedimientos que favorecen una gestión centralizada.

**2. Obstáculo de asociación:** El presente obstáculo tiene que ver con la falta de alineamiento entre el HRBP y el negocio respecto de cuál es la contribución esperada. Se manifiesta la existencia de expectativas desalineadas con la línea. Según el CLC (2014), Sólo el 38% de los HRBP aceptan que las expectativas sobre su rol están claras. Lambert (2009) destaca la importancia de que los HRBP tengan el claro lo que su cliente quiere y para poder enfocarse en sus necesidades y de esta manera agregar valor.

**3. Obstáculo funcional:** La función de RR.HH. en sí misma ha creado obstáculos a través de interdependencias complejas que a menudo impiden en vez de impulsar niveles de desempeño más altos (tensiones funcionales en RR.HH.). Lambert (2009) coincide con el problema del no funcionamiento integrado de todas las partes del modelo (HRBP, Centros de Excelencia y Centro de Servicios). Si no existe coordinación hacia adentro de Recursos Humanos las expectativas del cliente difícilmente sean satisfechas.

**4. Obstáculo empresarial:** Los HRBP tienen problemas para coordinar de manera productiva con otras funciones de apoyo para brindar soluciones completas e integradas a la línea.

No planteado por el CEL, la nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015) plantea como principal problema el conocimiento profundo del negocio y su

entorno. Lambert (2009) también coloca como obstáculo o dificultad el hecho de inversión insuficiente en las personas de Recursos Humanos.

Que los líderes de la organización tomen la responsabilidad sobre la gestión de sus personas resulta también de suma importancia para que el HRBP pueda ser efectivo. “Los líderes deben ser más auto-suficientes mediante la aceptación de la gestión de las personas y la utilización de herramientas de auto-gestión” (Lambert, 2009, 11).

En base a los obstáculos identificados, el CEL ha formulado las siguientes acciones para poder remover los mismos:

1. Impulsar estándares consistentes y rigurosos para apoyar la aplicación de las competencias, no sólo el desarrollo;
2. Reenfocar las expectativas de los líderes en el conocimiento estratégico, no en el apoyo genérico;
3. Fortalecer la coordinación de RR.HH. para superar las tensiones, en lugar de intentar minimizarlas; y
4. Alentar la asociación interfuncional en toda la comunidad de Business Partners.

Según el CEL (2014) existen esfuerzos desde las organizaciones que tienen como objetivo mejorar el talento de los HRBP para impulsar la efectividad estratégica. Para ello adoptaron dos estrategias:

- **Capacitación para los HRBP:** buscando mejorar las competencias de quienes ocupan el rol de HRBP en las organizaciones. Un 71% de los HRBP han recibido formación formal para ser más efectivos en su rol.
- **Contratación de nuevos talentos:** las organizaciones están invirtiendo en nuevos talentos, generalmente a un costo importante.



En resumen, se puede observar una concordancia entre los obstáculos que impiden la efectividad del rol. Podemos concluir que las dificultades radican en: problemas de aplicación/implantación, problemas de asociación (alineación con el negocio), problemas funcionales (de coordinación con otras áreas de Recursos Humanos y de sectores ajenos), problemas personales de rendimiento en un nuevo rol y problemas de maduración de los líderes de las organizaciones.

### **3.5 - La efectividad del HRBP desde la percepción de sus clientes**

En el capítulo 3.3 hemos visto cuales son los roles que se esperan que un HRBP desempeñe y que competencias son necesarias para lograr la efectividad estratégica esperada. En el capítulo anterior hemos recorrido diferentes obstáculos organizacionales que dificultan el correcto desempeño del rol y que provocan que los HRBP no logren ser efectivos y aún menos, ser percibidos como tal por la línea. En el presente capítulo se pretende exponer cuál es la percepción de la línea acerca de la efectividad del HRBP.

Repasando los obstáculos presentados por el CEL (2014) podemos observar que existe uno vinculado a la asociación y que expone la falta de alineación de expectativas entre Recursos Humanos y la línea en cuanto al rol del HRBP como uno de los principales problemas. “Si bien los líderes de línea dicen que quieren apoyo estratégico, no suelen darle prioridad” (CEL, 2014, 50). La investigación realizada por el CEL demuestra que dos tercios de los líderes de línea desean que RR.HH sea más estratégico, sin embargo no confían en los HRBP para actividades de talento estratégico. Además de tener o no confianza en su HRBP, solamente un tercio de los líderes ha recibido una comunicación clara sobre los objetivos estratégicos del rol. Según los resultados de una encuesta realizada por el Centro de Educación Empresaria de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés (2016), solamente un 33% de los HRBP encuestados participa activamente en los comités que lideran los negocios o áreas para que trabajan.

Desde el rol de HRBP existen diferentes formas de vincularse con los líderes de áreas. Los HRBP demuestran cinco estilos diferentes de asociarse con la línea (CEL, 2014):

- **Liderar con Datos:** quienes adoptan este estilo tienden a identificar problemas, comunicar ideas, generar soluciones y evaluar el progreso utilizando datos relevantes del negocio.
- **Socio en Pensamiento:** los HRBP socios en ideas tienden a: realizar preguntas de sondeo para entender las necesidades de la línea, realizar brainstorming para encontrar soluciones, anticiparse a cómo llevar adelante conversaciones con los líderes y desarrollar estrategias para influir en los mismos.
- **Conexión:** los HRBP que exhiben conductas conectoras tienden a colaborar con otras personas para recolectar información para la toma de decisiones. También se reúnen con sus colegas de RR.HH. y de otras áreas.
- **Apoyo:** Tienden a dar prioridad a responder inmediatamente a las necesidades del líder y de los empleados. También garantizan el cumplimiento de los estándares de RR.HH.
- **Imposición:** Cuestiona los supuestos de los clientes sobre el talento. Sugieren decisiones o soluciones alternativas y desafía la perspectiva de los clientes cuando existe un desacuerdo.

Los primeros 3 estilos detallados arriba suelen darse juntos y forman una asociación con la línea que requiere que los HRBP aporten **datos, ideas y conexiones** a los líderes para mejorar los resultados de talento (CEL, 2014).

Cada estilo impacta de manera diferente en la efectividad estratégica del rol. Liderar con datos es el estilo de asociación que más impacta, mientras que el estilo de apoyo e imposición son los que menos impacto generan sobre la efectividad estratégica.

El estudio realizado revela que generalmente los HRBP optan automáticamente un estilo de asociación de apoyo. “De hecho, más de un tercio de los HRBP depende fundamentalmente de un estilo de asociación de apoyo exclusivamente, lo que puede llevar a que el líder se forme una idea equivocada acerca del propósito del rol de HRBP” (CEL, 2014, 55).

En resumen podemos concluir que existe, según lo investigado al momento, un desajuste entre las expectativas de la línea y el rol del HRBP. Esto último genera un impacto negativo en la percepción que tiene la línea respecto del rol. Además, se han expuesto 5 estilos diferentes que los HRBP adoptan para vincularse con la línea. Resulta importante destacar la importancia del estilo adoptado por el HRBP en lo referente a la percepción que forma la línea acerca del mismo. Si se adopta un estilo netamente de apoyo a la línea, el propósito del rol se puede ver seriamente afectado.

### **3.6 - Próximos Modelos de Gestión del área**

Antes de poder adentrarnos en la investigación que tiene como objetivo poder conocer la percepción del cliente interno acerca del HRBP en Boehringer Ingelheim, resulta interesante poder conocer las actuales tendencias en lo referente a la función de Recursos Humanos. “El aporte al negocio de la gestión de Recursos Humanos en la actualidad y el futuro es una discusión que sigue y seguirá vigente” (Nota técnica Universidad de San Andrés, 2015, 12).

Ram Charan (2014) por su parte propone eliminar la posición de director de Recursos Humanos y dividir el área en dos:

- HR – A (administración): con el objetivo de gestionar compensaciones y beneficios. Debe reportar al CFO quien debe ver a las compensaciones como un imán de talentos y no más como un costo.
- HR-LO (Liderazgo y Organización): con foco en mejorar las capacidades de las personas y del negocio. El reporte de esta área es directa el CEO.

La anterior propuesta es planteada con una crítica al área actual de Recursos Humanos, que según Charan (2014) no pueden vincular al área con las reales necesidades del mundo de los negocios. Desde otra perspectiva Rick Wartzman (2015) se cuestiona el decir adiós a la función de Recursos Humanos. Se basa en acciones que están realizando varias organizaciones para empoderar a los líderes con el objetivo de que puedan guiar a sus reportes directos. De esta manera, los líderes se van a estar haciendo cargo de procesos, tales como la evaluación de desempeño, que siempre han sido responsabilidad de Recursos Humanos.

Ulrich (2010) establece la necesidad de que los objetivos de Recursos Humanos sean diseñados en función de las capacidades que la organización necesita para ser exitosa. “Si una organización requiere innovación, velocidad, o liderazgo como capacidades, estos deben ser los objetivos de la función de RR.HH.” (Ulrich, 2010, 11).

Francisco Puertas y Himanshu Tambe (2016) hablan de la importancia de contar con un área de Recursos Humanos ágil, cercana al negocio y que trabaje sobre la mejora de las experiencias de sus empleados. En base a estas necesidades plantean que el modelo operativo con el cual Recursos Humanos juegue dentro de una organización puede ayudar a reducir el gap entre las necesidades del negocio y los intereses de sus empleados.

Se puede concluir que es evidente que el contexto plantea desafíos a las organizaciones y que lo que estas requieren del área de Recursos Humanos cambia constantemente. El área de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim se ha transformando dado los cambios del contexto y debido a la necesidad de estar más cerca del negocio. Con este objetivo, hemos visto que ha creado los roles de HRBP. A continuación el objetivo es conocer la percepción del cliente interno acerca del impacto y la efectividad del rol del HRBP.

## 4 - Investigación de Campo

### 4.1 - Metodología de relevamiento

Se ha decidido realizar una encuesta a los líderes del negocio/áreas funcionales. El objetivo es conocer desde su percepción, la efectividad y el impacto del rol del HRBP.

El diseño y elaboración del cuestionario e implementación del relevamiento se han realizado a través de una plataforma en línea. Se ha seleccionado a 30 líderes para responder la encuesta. El criterio de selección de los encuestados se basó en el grado de interacción con el HRBP, es decir, se dejaron fuera de la muestra aquellos líderes que no tienen una interacción recurrente con los HRBP por tener equipos chicos de trabajo o por su nivel jerárquico.

Para poder contar con una efectiva investigación de campo, se han definido las dimensiones y variables a relevar mediante la encuesta realizada. A su vez, en la Tabla 3 se pueden apreciar las definiciones de cada dimensión y de sus variables asociadas.

**Tabla 3: Dimensiones y variables relevadas en la encuesta**

Dimensión	Definición	Variable Asociada	Definición
<b>Percepción general (Satisfacción del cliente acerca del HRBP)</b>	Percepción por parte de los líderes respecto del nivel de contribución de los HRBP.	Satisfacción general respecto de la contribución del HRBP	Nivel de valoración de contar con un HRBP dentro de la estructura organizacional.
		Comparación entre modelo de gestión sin rol de HRBP	Impacto de contar con un HRBP Versus el modelo anterior del área de RR.HH (Sin HRBP)
<b>Posicionamiento del HRBP</b>	Describe cuales de los 4 roles planteados se encuentra más representado en los HRBP.	Rol representativo en los HRBP.	Roles del HRBP: Socio estratégico, Respondedor de emergencia, Mediador de empleados o director de operaciones.

		Rol esperado de la línea – Expectativa de rol deseado.	Expectativa que tienen los líderes acerca del rol HRBP (Cual rol esperan que sea más característico en el HRBP).
		Estilo de relacionamiento del HRBP (5 estilos).	Tiene que ver con el estilo que utiliza el HRBP para relacionarse con el líder del área/negocio: Liderar con datos, Socio en Pensamiento, Conexión, Apoyo e Imposición.
		Estilo de relacionamiento esperado por la línea – Estilo deseado.	Expectativa que tienen los líderes acerca del estilo de relacionamiento HRBP (Cual estilo esperan que sea más característico en el HRBP).
<b>Conocimientos del HRBP</b>	Nivel de conocimientos que posee el HRBP en relación a diferentes dimensiones de la organización / área negocio, que le permiten agregar valor desde su rol.	Conocimiento comercial (negocio/industria)	Se refiere al conocimiento de las particularidades del negocio/área (productos, presupuesto, proyectos, su competencia, perfiles específicos, etc.).
		Conocimiento de la organización	Refiere al grado de conocimiento de la organización (estructura, visión, principales interlocutores, procesos, objetivos, valores, proyectos en curso).
		Conocimiento de talento	Refiere al grado de conocimiento del pool de personas del sector: los roles que desempeñan, el nivel de desempeño, sus intereses, fortalezas, aspiraciones).
<b>Competencias del HRBP</b>	Se refiere a la presencia o no de una serie de competencias que fueron definidas a nivel global por el CLC.	Utilización de métricas / Indicadores	Se refiere a la capacidad de utilizar métricas para fundamentar sus juicios y sugerencias y para dar sustento a la toma de decisiones de sus clientes.
		Liderazgo	Se refiere a la capacidad de persuadir a e influir sobre los líderes de línea y otras partes interesadas fundamentales.
		Uso de las redes organizacionales	Se refiere a la capacidad de usar redes profesionales (hacia adentro y afuera de la organización) y estar actualizado respecto de las últimas tendencias relacionadas con

			Recursos Humanos para así poder mejorar los resultados organizacionales.
		Innovación	Se refiere a la capacidad de aplicar el pensamiento sistémico para identificar nuevas soluciones para la organización en general.
<b>Ejercicio del rol</b>	Se pretende indagar acerca de dimensiones que favorecen u obstaculizan el ejercicio del rol	Alineación de expectativas	Define si existió o no un momento de acuerdo entre la línea y HR acerca de la contribución esperada / entendimiento del rol.
		Coordinación entre las áreas de RR.HH	Tiene que ver con el nivel de coordinación entre el HRBP con los Centros de Excelencia (Compensaciones, Desarrollo Organizacional) y el área de Servicios de RR.HH.
		Integración con otras áreas funcionales	Tiene que ver con el nivel de coordinación/alineamiento entre el HRBP y otros referentes de áreas funcionales dentro de la organización (Controlling, Compras, Legales, Finanzas, Sistemas).
		Integración del HRBP en la mesa chica / decisiones estratégicas.	Se refiere a la inclusión o no del HRBP en las decisiones estratégicas del área negocio, reuniones de liderazgo, etc.

**Fuente:** Elaboración propia

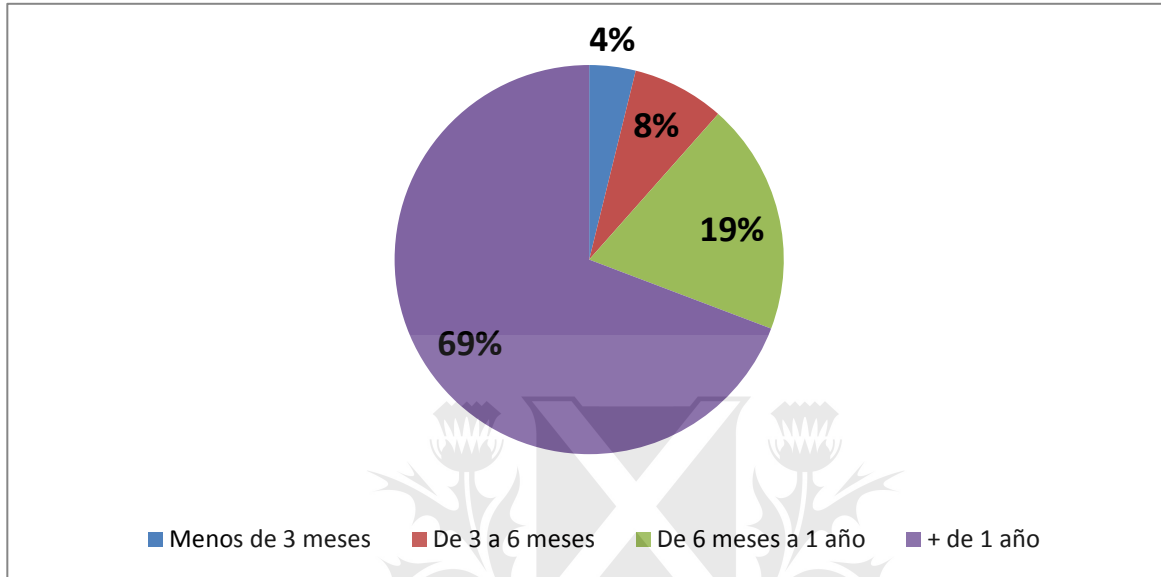
## 4.2 - Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

### 4.2.1 - Características de la muestra

Se han obtenido 26 respuestas sobre los 30 líderes que han sido invitados a responder (87% de respuestas). La muestra resulta totalmente representativa por incluir a la totalidad de líderes que tienen una interacción fluida con los HRBP del Laboratorio (no han sido seleccionados los líderes que, debido a no tener grandes equipos de trabajo a cargo, no tienen una frecuente interacción con los HRBP). A su vez, se puede observar en el Gráfico 4, la cantidad de tiempo que hace que el HRBP se encuentra trabajando con cada líder encuestado.

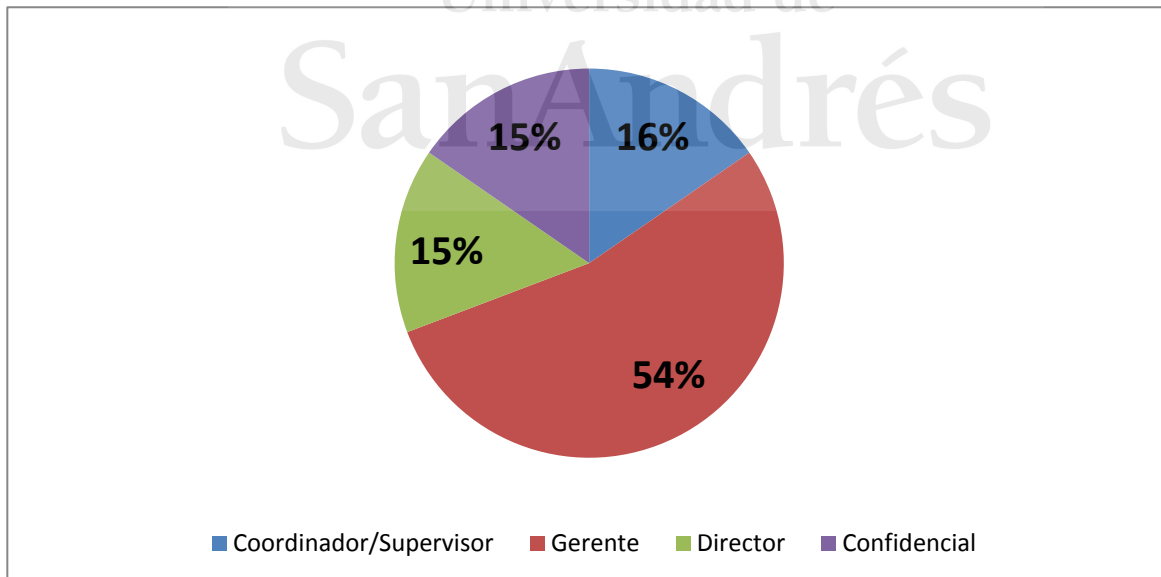
En el Gráfico 5 también se puede observar la jerarquía de la posición que ocupa cada uno de los líderes que han respondido a la encuesta.

**Gráfico 4: Tiempo de trabajo entre el líder y el HRBP**



Base: n=26

**Gráfico 5: Posición ocupada por los encuestados**



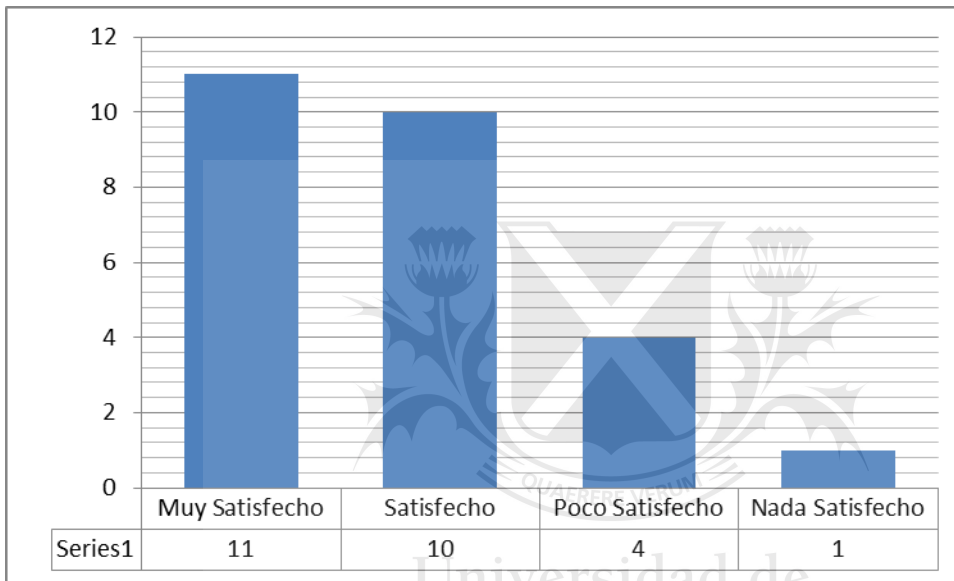
Base: n=26



#### 4.2.2 - Satisfacción general y valoración acerca del rol del HRBP

Entre las respuestas, predominan las respuestas satisfactorias respecto de la valoración del rol de HRBP. Un 81 % de los líderes dice encontrarse “Muy Satisfecho” y “Satisfecho” con su HRBP, mientras que solamente un 19% demuestra insatisfacción (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6: Nivel de Satisfacción de los líderes de área**



**Base: n= 26**

Una de las preguntas apuntaba a averiguar la percepción de los líderes acerca de lo que ha mejorado a partir de la creación del rol del HRBP en Boehringer Ingelheim. De las respuestas se pueden determinar cómo aspectos que han mejorado los siguientes:

**Tabla 4: Mejoras a partir de la existencia del HRBP**

Servicio personalizado (entiende las necesidades particularidades del sector)	37%
Tener un único punto de contacto responsable por todos los temas de HR	26%
Mayor acercamiento y disponibilidad del área de HR	15%
Mejora en los tiempos de respuesta	15%
Conocimiento del talento del sector	4%
Poca Mejora respecto a la situación anterior (sin HRBP)	4%

Por otra parte existen aspectos negativos respecto de la creación del rol. A continuación, podemos observar en la Tabla 5 aquello que ha empeorado según los líderes de Boehringer Ingelheim:

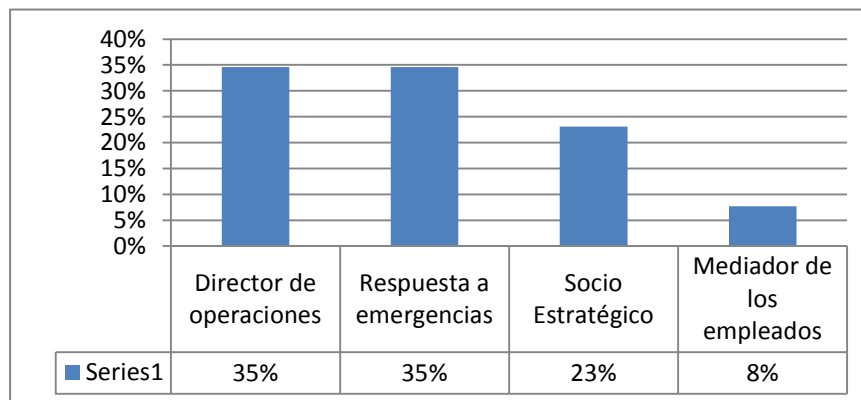
**Tabla 5: Aspectos que empeoraron desde la existencia del HRBP**

Nada ha empeorado	35%
Respuesta más lenta por ser el HRBP un intermediario con las otras áreas de HR	23%
Ha incrementado el número de interlocutores	4%
Desapareció el contacto con HR. Alejamiento del área	4%
Sin respuesta	35%

#### 4.2.3 - Posicionamiento del rol

En el capítulo 4.3 del presente trabajo (“Características del rol del Human Resources Business Partner”) se han desarrollado cuatro (4) roles que desempeñan los HRBP. Una de las preguntas de la encuesta apuntaba a investigar cual de esos cuatro (4) roles era el más representativo en su HRBP. De los resultados de la encuesta se puede señalar que los líderes de la organización ven el rol de “Director de operaciones” y de “Respuesta a emergencias” como más característicos en su HRBP, seguido por el de “Socio Estratégico” (ver Gráfico 7).

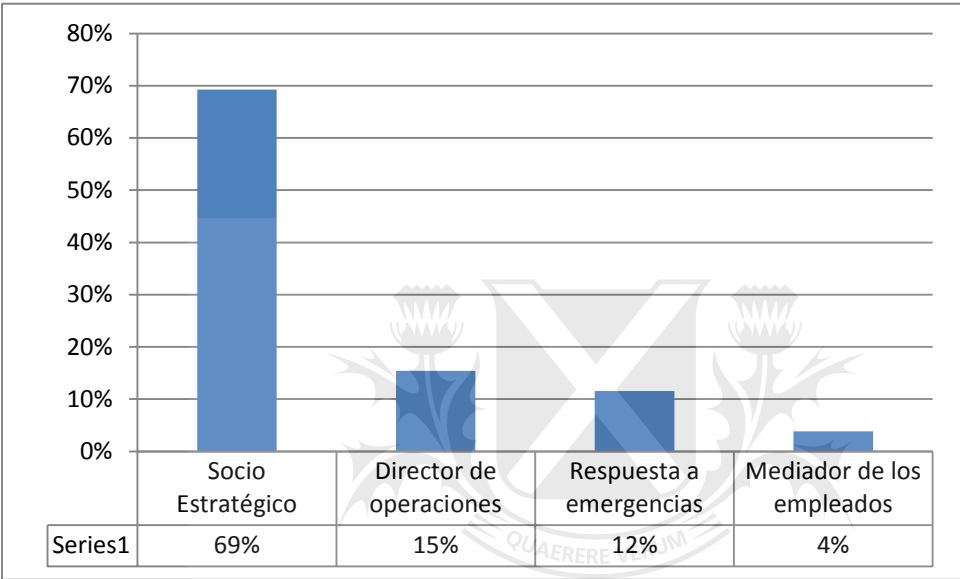
**Gráfico 7: Rol más característico del HRBP según los líderes**



Base: n=26

También se indagó acerca del cual sería para los líderes, el rol deseado para su HRBP. Con respecto al rol más deseado por los líderes, se puede determinar que el de “Socio Estratégico” fue el elegido por los mismos (ver Gráfico 8).

**Gráfico 8: Rol deseado por los líderes para el HRBP**

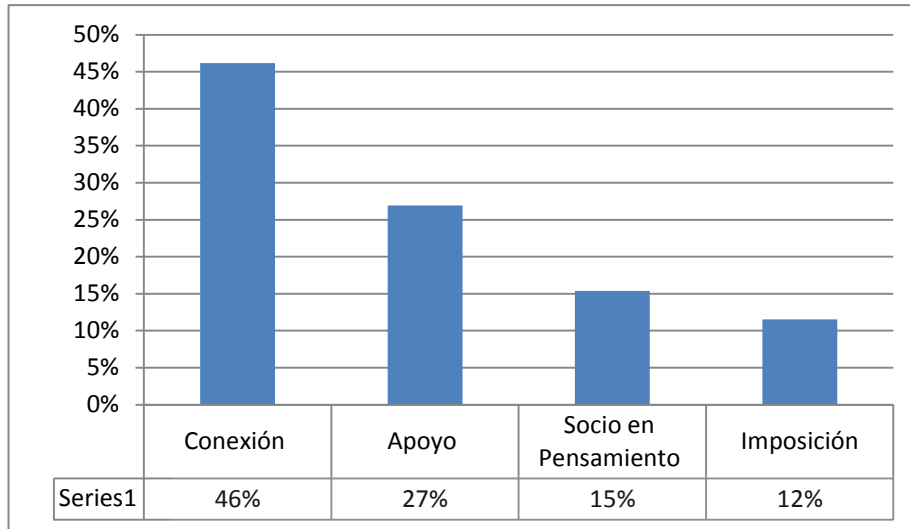


**Base: n=26**

Otro de los temas desarrollados en la presente investigación (capítulo 4.5) tiene que ver con el estilo de relacionarse que tienen los HRBP con los líderes de las diferentes áreas.

Ha salido como estilo más representativo el de “Conexión” (46%), seguido por el de “Apoyo” (27%) y luego por el de “Socio en Pensamiento” (ver Gráfico 9).

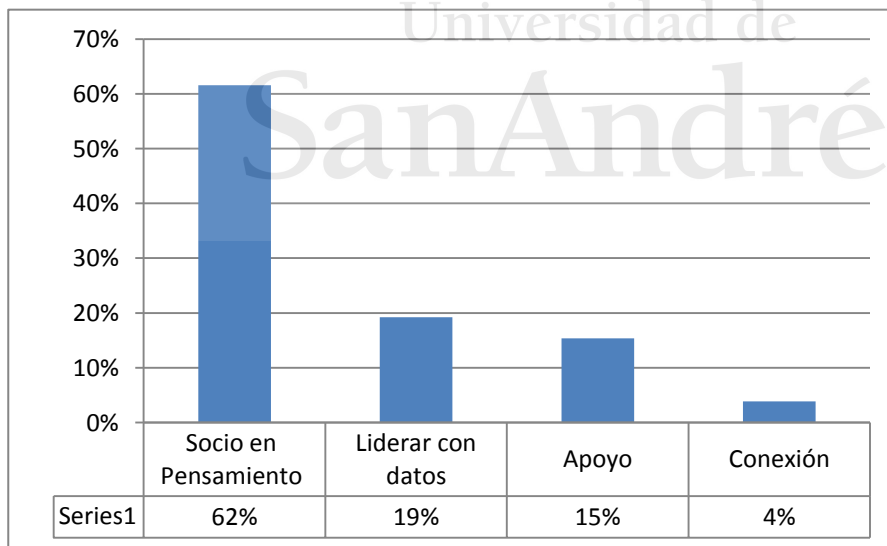
**Gráfico 9: Estilo de relacionamiento más representativo en los HRBP**



**Base: n=26**

El estilo señalado como más deseado ha sido el de “Socio en Pensamiento” (62%), seguido por el estilo de “liderar con datos” (ver Gráfico 10).

**Gráfico 10: Estilo de relacionamiento más deseado por los líderes para su HRBP**



**Base: n=26**

#### 4.2.4 - Conocimientos de los HRBP

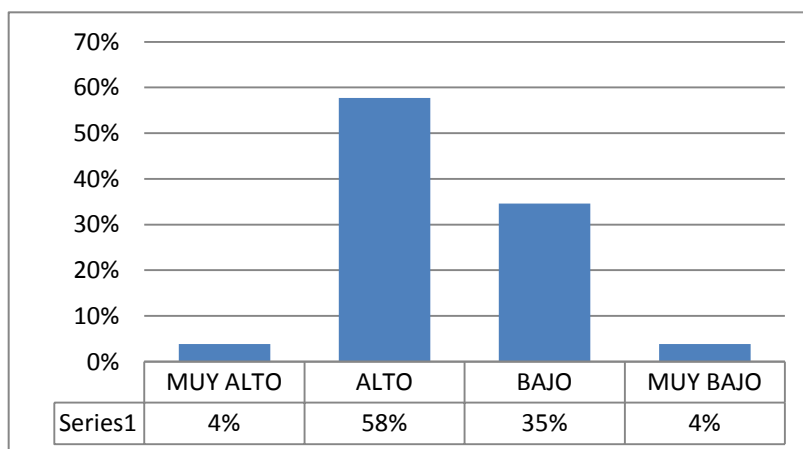
Anteriormente se han descrito tres (3) conocimientos que los HRBP deberían dominar para ser efectivos en su rol.

Con respecto al conocimiento comercial/del negocio, el 58% de los encuestados considera que el HRBP posee un alto conocimiento del mismo. Por otro lado, un 35% de los líderes piensa que el conocimiento del HRBP respecto del negocio es bajo. En el Gráfico 11 se pueden observar la totalidad de las opiniones respecto del presente conocimiento.

Las respuestas respecto del nivel de conocimiento acerca de la organización fueron sumamente positivas. Un 58% de los líderes consideran que el nivel de conocimiento es alto, seguido por un 31% que opinan que el nivel es muy alto. En el Gráfico 12 se exponen la totalidad de las respuestas.

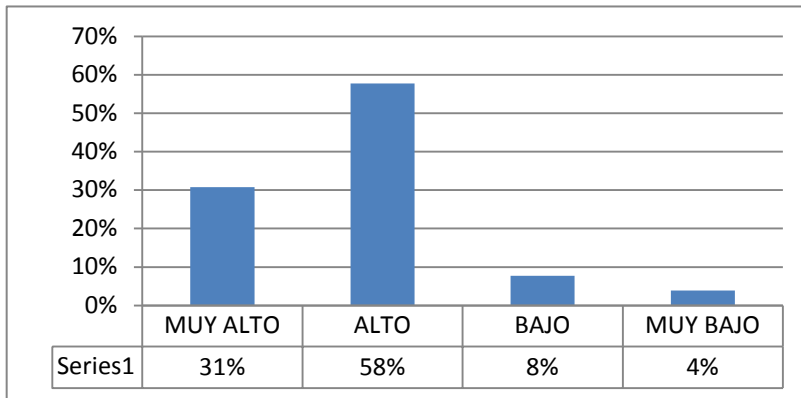
El último conocimiento tenía que ver con el talento de la unidad organizativa asignada. Las respuestas también son muy positivas. Un 81% considera que el nivel de conocimiento se encuentra en alto y muy alto. En el Gráfico 13 se exhiben la totalidad de las repuestas.

**Gráfico 11: Nivel de conocimiento comercial/del negocio del HRBP**



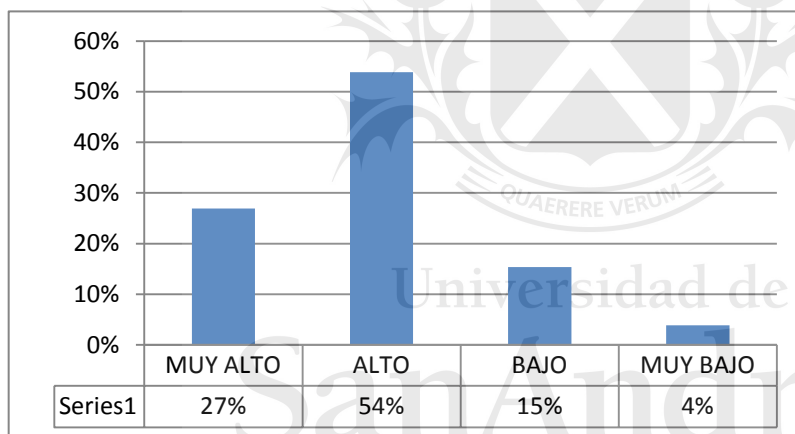
**Base: n=26**

**Gráfico 12: Nivel de conocimiento de la organización**



**Base: n=26**

**Gráfico 13: Nivel de conocimiento del talento**



**Base: n=26**

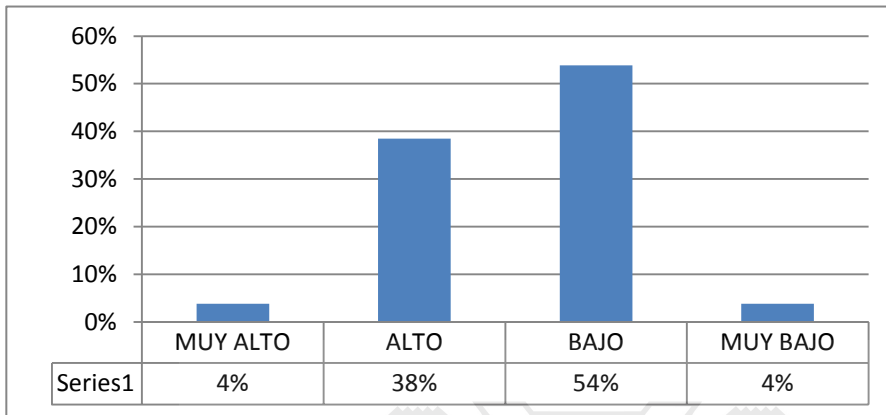
#### **4.2.5 - Competencias de los HRBP**

Se ha mencionado a lo largo del presente trabajo que los HRBP tienen que desarrollar sus competencias en áreas clave para ser más efectivos estratégicamente. También, se presentó el modelo estratégico desarrollado por el CLC, el cual contiene las siguientes competencias: uso de métricas e indicadores, liderazgo / influencia, uso de redes organizacionales e innovación.

Un 54% de los líderes de Boehringer Ingelheim han señalado que el nivel de desarrollo de la competencia “uso de métricas e indicadores” es bajo en los HRBP.

Menos del 50% considera que el nivel de desarrollo es alto o muy alto (ver Gráfico 14).

**Gráfico 14: Nivel de desarrollo de la competencia “Uso de métricas / indicadores”**



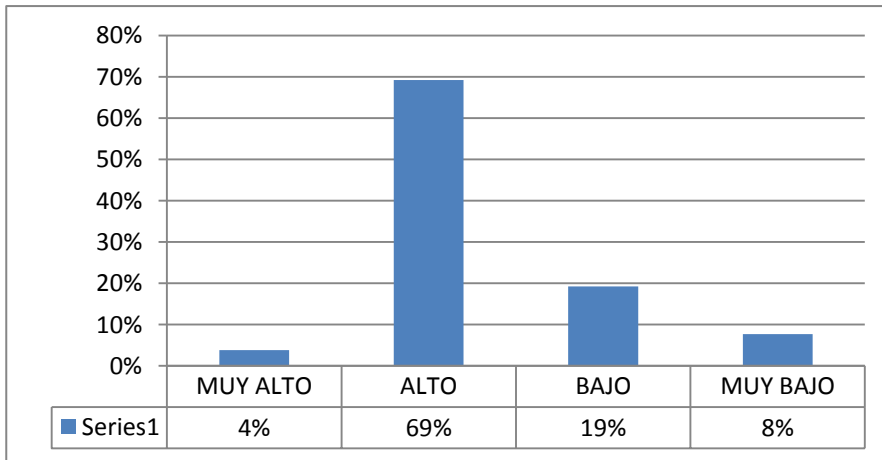
**Base: n=26**

Con respecto a la competencia “liderazgo/influencia”, un 73% de los encuestados ha hecho una valoración positiva respecto del nivel de desarrollo que poseen los HRBP (ver Gráfico 15).

Acerca de las respuestas vinculadas a la competencia “uso de redes organizacionales” se puede señalar que un 46% de los líderes considera que los HRBP poseen un bajo desarrollo de la misma. Por otro lado, un 42% dice que el nivel es alto (ver Gráfico 16).

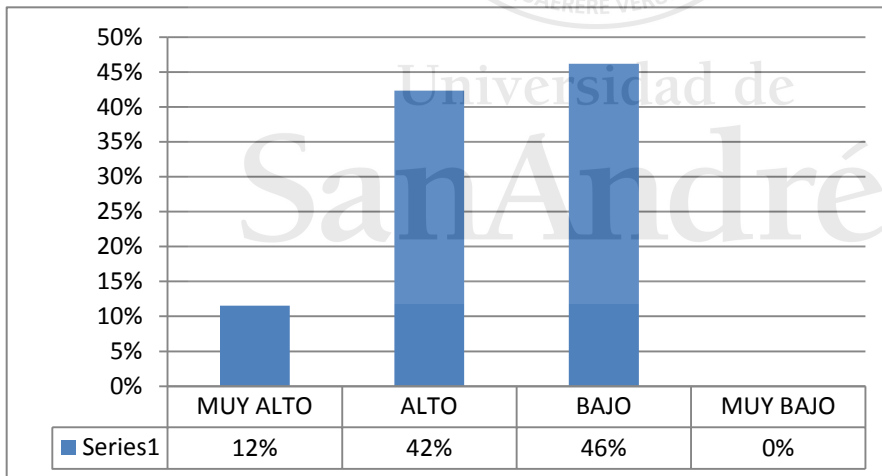
La capacidad para innovar de los HRBP ha sido destacada positivamente en las respuestas. Un 58% de los encuestados considera que el nivel de desarrollo de la competencia es alto y un 12% considera que el mismo es muy alto (ver Gráfico 17).

**Gráfico 15: Nivel de desarrollo de la competencia “liderazgo/influencia”**



**Base: n=26**

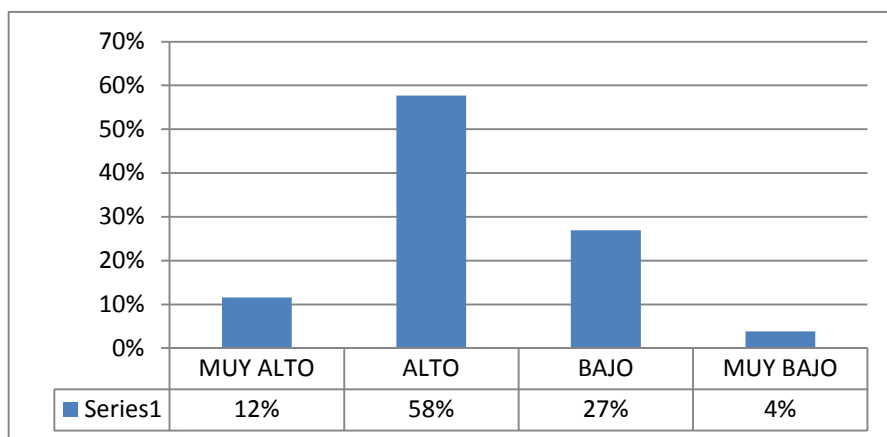
**Gráfico 16: Nivel de desarrollo de la competencia “uso de redes organizacionales”**



**Base: n=26**



**Gráfico 17: Nivel de desarrollo de la competencia “innovación”**



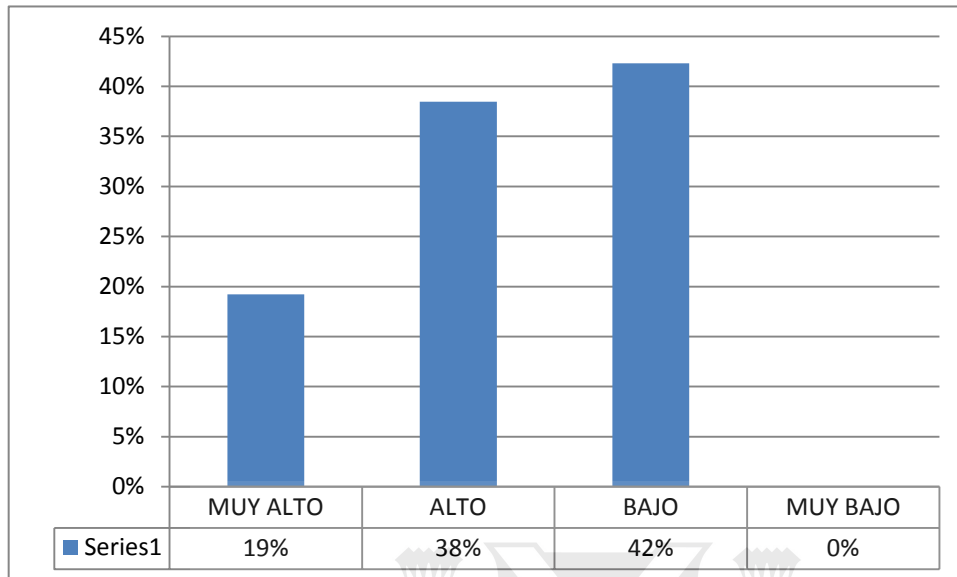
**Base: n=26**

#### **4.2.6 - Ejercicio del rol**

A lo largo del trabajo se han desarrollado una serie de obstáculos y tensiones que afectan directamente sobre la efectividad del ejercicio del rol del HRBP.

Hemos visto que el “obstáculo funcional” tiene que ver con la no coordinación hacia dentro de Recursos Humanos (entre el HRBP, los centros de excelencia y el centro de servicios). Se puede señalar que el 42% de los líderes han respondido que el nivel de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos es bajo. Por otro lado, un 38% considera que la coordinación es alta y un 19% muy alta (ver Gráfico 18).

**Gráfico 18: Nivel de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos**



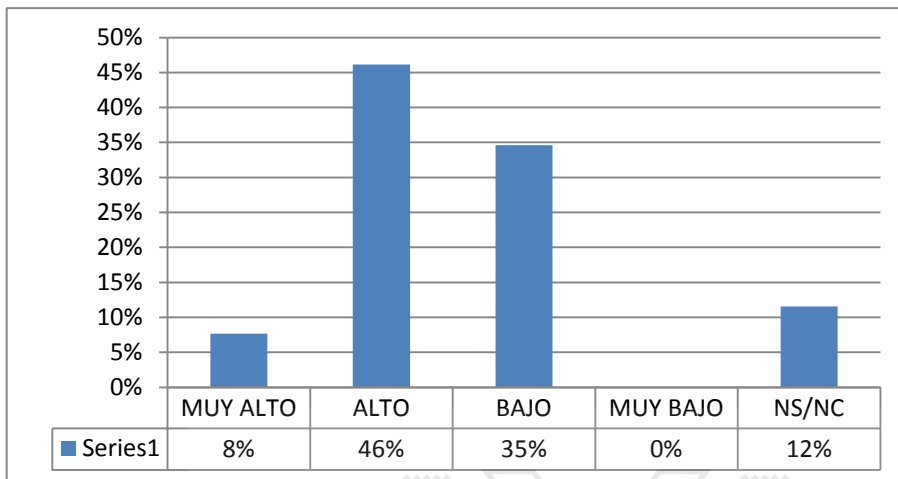
**Base: n=26**

Otro de los obstáculos desarrollados en la presente investigación es el “obstáculo empresarial”. El mismo tiene que ver con los problemas para coordinar de manera productiva con otras funciones de apoyo para brindar soluciones completas e integradas a la línea. Más de la mitad de los encuestados considera que el nivel de coordinación entre el HRBP y las otras áreas de apoyo se encuentra entre alto (46%) y muy alto (8%). Un 35% ha indicado que la coordinación es baja (ver gráfico 19).

Una de las tensiones que dificulta el ejercicio del rol tiene que ver con la relación entre la línea y el HRBP. En la investigación bibliográfica se ha indicado que sucede que muchas veces no existen expectativas alineadas entre la línea y el HRBP. De la encuesta se puede señalar que un 65% de los líderes del Laboratorio ha realizado una o varias reuniones a con el fin de alinear expectativas con su HRBP (ver gráfico 20).

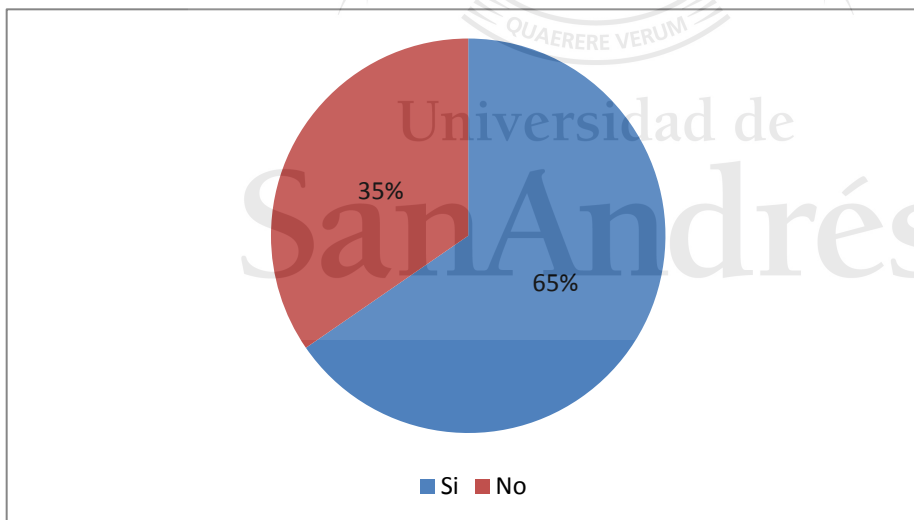
Por último, se les ha preguntado a los encuestados si su HRBP es miembro del comité de liderazgo. Un 39% de los HRBP forma parte de la “mesa chica” del área/negocio y otro 28% es incluido ocasionalmente (ver gráfico 21).

**Gráfico 19: Nivel de coordinación entre el HRBP y otras áreas de apoyo**



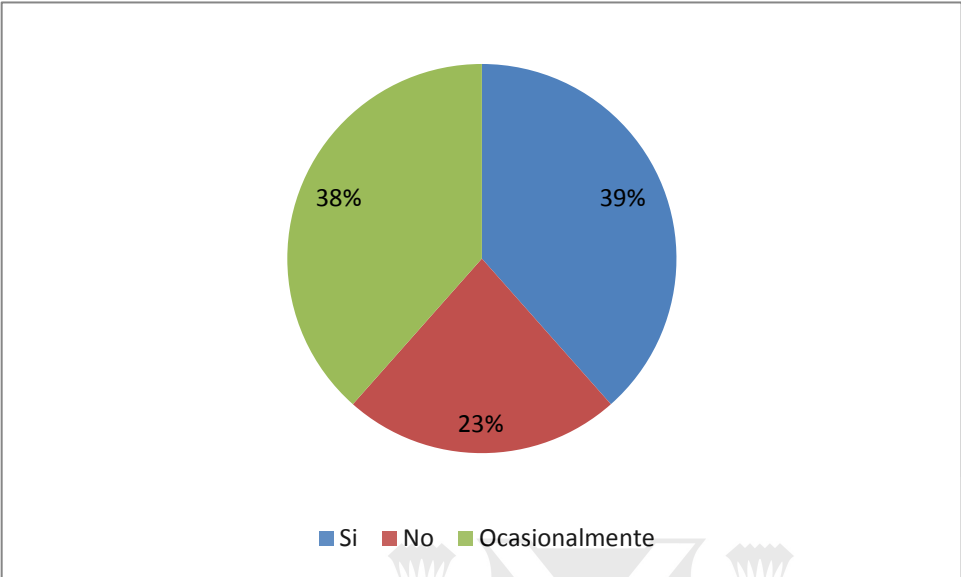
**Base: n=26**

**Gráfico 20: Existencia de alineación de expectativas entre el HRBP y la línea**



**Base: n=26**

**Gráfico 21: Inclusión del HRBP en el Comité de Liderazgo**



**Base: n=26**



## **5 - Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico**

En el presente apartado el objetivo es poder analizar cómo está siendo percibido actualmente el HRBP dentro del Laboratorio Boehringer Ingelheim por sus clientes internos. Para ello, el propósito es poder comparar lo expuesto en la investigación bibliográfica y lo relevado en la encuesta.

Es importante recordar que el rol del HRBP en el Laboratorio es regional, es decir que el HRBP da servicios a toda la región Sudamérica. También cabe recordar que el rol se ha creado en Diciembre del año 2014, cuando el área de Recursos Humanos se transformó para poder estar más cerca del cliente y para poder funcionar como una región integrada.

A continuación, se va a analizar: la satisfacción del cliente interno acerca del rol y su valoración respecto del modelo de gestión anterior, el posicionamiento del rol y los obstáculos/tensiones que impiden la efectividad del mismo.

### **5.1 - Análisis sobre la satisfacción del cliente interno con el rol del HRBP y su valoración respecto del modelo de gestión anterior**

Se ha mencionado al comienzo de la investigación que el área de Recursos Humanos del Laboratorio se transformó para poder estar más cerca de su cliente interno. De esta manera, en diciembre de 2014, se presentó la nueva estructura del área de RR.HH: Centros de Excelencia (Compensaciones y Beneficios, Learning & Organizational Development), Centro de Servicios y HRBP regionales.

Los resultados de la encuesta permiten concluir que existe un alto nivel de satisfacción con el rol de HRBP: un 81% de los líderes dicen estar muy satisfechos y satisfechos con su HRBP.

Con respecto a que ha mejorado desde la creación del rol, un 37% de los encuestados dicen que a partir de que cuentan con un HRBP, sus áreas tienen un servicio personalizado y cuentan con alguien que entiende las necesidades particulares del sector. El encuestado número 6 afirma que *“al estar más cerca del área, la persona de recursos humanos logra entender mejor las necesidades del equipo”*. El encuestado número 9 valora del rol el *“tener una contraparte en HR que conozca los problemas de mi área de responsabilidad y los nuevos desafíos”*. El encuestado número 17 ha señalado que *“el BP tiene un entendimiento del sector y sus necesidades que puede aplicar a los distintos aspectos de RRHH, por ejemplo en entrevistas de nuevos colaboradores, actividades de team building con foco en las expectativas actuales del área”*.

Otro de los aspectos que ha mejorado según los líderes tiene que ver con tener un único punto de contacto en Recursos Humanos, responsable por todos los procesos y temas del área. El encuestado número 19 piensa que ha mejorado el tener *“un único -o preferencial punto de entrada- Un mejor conocimiento de las particularidades y necesidades del área, así como de las prioridades de dichos requerimientos”*. El encuestado número 24 también valora *“tener un único punto de contacto para poder canalizar todos los temas relacionados de HR”*.

Un mayor acercamiento y disponibilidad del área de Recursos Humanos, la mejora en los tiempos de respuesta y un mejor conocimiento de los talentos del sector, son otras de las mejoras que valoran los clientes internos de los HRBP.

Por otro lado, también se ha investigado que ha empeorado desde la creación del rol del HRBP. Un 35% de los encuestados dice que nada ha empeorado y otro 35% no ha respondido, por lo que se puede concluir que la gran mayoría de los clientes internos no encuentran nada mejor en el modelo de gestión que anteriormente adoptaba el área de Recursos Humanos del Laboratorio Boehringer Ingelheim.

Sin embargo, un 23% de los líderes considera que el nivel de respuesta se ha vuelto más lento por ser el HRBP un intermediario con las otras áreas de RR.HH. El encuestado número 4 ha señalado que: *“en algunos momentos hay que esperar*

*que otras áreas de HR den respuesta al HRBP y eso en algunos momentos puede ser un cuello de botella”. Según el encuestado número 5: “a veces al HRBP le cuesta conseguir respuesta en tiempo y forma de sus colegas de HR”. Siguiendo con la misma línea de respuestas, el encuestado número 11 piensa que: “muchas veces es un intermediario y sería más sencillo contactar directo con quien pueda dar la solución”.*

De este primer análisis se puede concluir que existe un alto nivel de satisfacción respecto del HRBP. La gran mayoría siente una mejora a partir de la creación del rol y valoran el tener un servicio más personalizado, que entienda las particularidades de cada área y que sea un único punto de contacto para todos los temas de Recursos Humanos. Por otro lado, también se puede concluir que el HRBP es considerado por algunos, como una figura que enlentece la respuesta del área de Recursos Humanos por ser un intermediario con las áreas especialistas.

## **5.2 - Análisis sobre el posicionamiento del HRBP**

Se pretende analizar 3 aspectos en el presente apartado: el rol más representativo y más deseado por los líderes entre los múltiples roles que realizan los HRBP, el nivel actual de los conocimientos que necesitan para desempeñar el rol y la presencia de las competencias requeridas para ser efectivos.

Se ha mencionado en la investigación bibliográfica, que en el año 2007 el CLC arribó a cuatro (4) grandes conclusiones acerca del rol del HRBP. Una de ellas tenía que ver con que en realidad, el rol de HRBP consiste de cuatro (4) roles: socio estratégico, director de operaciones, respuesta a emergencias y mediador de los empleados. También, se concluyó que de los cuatro roles, el de socio estratégico es el de mayor impacto sobre los resultados de talento.

Esto último se puede observar en los casos encuestados cuando:

- 18 de 26 (69%) líderes desean que el rol de su HRBP sea de Socio Estratégico.

- El 100% de los que ven actualmente a su HRBP como socio estratégico dicen estar muy satisfechos con el rol.
- Quienes dicen estar nada y poco satisfecho con el rol, ven a su HRBP como alguien que da respuesta a emergencias de los empleados o director de operaciones.

Solamente 7 de los 26 (27%) líderes tienen coincidencia entre el rol más representativo de su HRBP y el rol que ellos desearían que tengan. Es decir que, en un 73% de los casos existe un desajuste entre el rol deseado o requerido y el que efectivamente su HRBP está desempeñando.

Otra de las conclusiones a la cual arribó el CLC tenía que ver con la necesidad de los HRBP de desarrollar sus competencias en áreas claves para ser más efectivos. El modelo planteado incluye conocimientos y competencias. Es importante destacar que si los HRBP no poseen los conocimientos planteados por el modelo (negocio, organización y talento), el impacto de las competencias (uso de métricas/indicadores, liderazgo, uso de redes organizacionales e innovación) es limitado.

En la investigación empírica se ve reflejado lo narrado anteriormente en los siguientes datos:

- El 50% de quienes consideran que el nivel de liderazgo/influencia de su HRBP es bajo o muy bajo, señalan que el conocimiento que tiene del negocio o área al cual presta sus servicios es bajo o muy bajo.
- El 81% de quienes consideran que el nivel de liderazgo/influencia de su HRBP es alto o muy alto, señalan que el conocimiento que tiene del negocio o área al cual presta sus servicios es alto o muy alto.

Con respecto al nivel de los conocimientos que poseen los HRBP se puede señalar que:

- Un 88% de los líderes considera que su HRBP tiene un conocimiento alto o muy alto de la organización.



- Un 81% de los líderes señala que su HRBP tiene un conocimiento alto o muy alto del talento del área al cual presta servicios.
- El conocimiento del negocio o del sector al cual está asignado el HRBP, fue el peor valorado por los líderes del Laboratorio. Un 39% considera que el conocimiento que tiene el HRBP de su negocio o área es bajo o muy bajo.

A continuación se exponen las respuestas relacionadas con el desarrollo de las competencias que hacen efectivo a un HRBP:

- Un 69% de los encuestados considera que la capacidad de innovación de su HRBP es alta o muy alta.
- Un 54% de los líderes dice que su HRBP tiene muy alta o altamente desarrollada su competencia de uso de redes organizacionales.
- Un 73% ha respondido que su HRBP tiene capacidad de liderazgo alta o muy alta.
- La competencia peor valorada fue la del uso de métricas e indicadores. Un 58% de las respuestas indican que la capacidad de utilizar métricas e indicadores es baja o muy baja en los HRBP.

Del análisis del posicionamiento del rol se puede concluir que existe un gran desajuste entre el rol que los líderes ven como más representativo en sus HRBP y el rol que ellos desearían que su HRBP desempeñen. Se puede decir que si bien existe un alto nivel de satisfacción con el rol, todavía resta un camino para llegar a la figura deseada por los líderes. El rol de socio estratégico es, por lejos, el rol que los clientes desean tener. También ha quedado en evidencia que, los clientes internos con mayor satisfacción, son aquellos que consideran que su HRBP es un socio estratégico del área.

Con respecto a los conocimientos, es necesario que, los HRBP conozcan las particularidades del negocio o del área asignada. El hecho de contar con dicho conocimiento, permite que el HRBP pueda agregar valor a su gestión. Lo mismo se puede decir acerca de la utilización de métricas e indicadores: gestionar con datos es algo que actualmente no hacen los HRBP del Laboratorio.

### **5.3 - Análisis sobre los obstáculos/tensiones que impiden la efectividad del rol**

En la investigación bibliográfica, se han expuestos diversos obstáculos que impiden la efectividad del rol. De la encuesta se pueden determinar los siguientes obstáculos que impiden, la efectividad del HRBP en Boehringer Ingelheim:

- La no alineación de expectativas entre la línea y el HRBP: un 35% no ha realizado reuniones para establecer expectativas comunes.
- La falta de coordinación entre el HRBP y las otras áreas de Recursos Humanos: un 42% considera que el nivel de coordinación es bajo.
- La falta de coordinación entre el HRBP y las otras áreas de apoyo de la organización: un 35% expresa que la coordinación es baja.
- La no inclusión en las reuniones de comité de liderazgo: un 23% de los líderes no incluye al HRBP en las reuniones de líderes y un 38% lo hace ocasionalmente.

Otro de los obstáculos planteados por la literatura tenía que ver con el conocimiento del negocio y ya fue planteado en la conclusión anterior.

Respecto los obstáculos se puede concluir que, si bien no se da en todos los casos, es muy necesario que, el HRBP trabaje más conectado con los centros de excelencia, el centro de servicios y las otras áreas de apoyo de la organización.

También se concluye que, si bien los líderes quieren contar con un socio estratégico, no todos lo consideran un miembro del comité de liderazgo de su área. Es importante además, que en un 100% de los casos, los HRBP puedan alinear expectativas con todos sus clientes internos.

En síntesis, la posibilidad de fortalecer el rol estratégico del HRBP (el que mayor valor agregado genera en el negocio), está centrada en romper barreras organizacionales que impiden la transferencia a la tarea de las competencias desarrolladas por los HRBP.

## 6 - Recomendaciones para la acción

Resulta necesario realizar un plan de acción para poder convertir a los HRBP en verdaderos socios estratégicos. Recordemos que si bien la satisfacción general respecto del rol es positiva, el HRBP está siendo visto en el menor de los casos, como un socio estratégico del negocio o área a la cual presta servicios. Para poder posicionar el rol como estratégico, se plantean las siguientes posibilidades:

- **Realizar contratos de expectativas entre el HRBP y cada cliente interno:** De esta manera, realizando un contrato de expectativas, se elimina la actual brecha que existe entre el rol desempeñado por el HRBP y el rol que desea la línea. Se ha expresado tanto en la investigación bibliográfica como en la encuesta, que existen diferencias grandes entre las expectativas de la línea y lo que desde Recursos Humanos se pretende lograr con el rol.
- **Incorporar al HRBP como parte del comité de liderazgo de cada área a la cual presta servicios:** Sin lugar a duda, incluir al HRBP en las reuniones de liderazgo, va a permitir al mismo entender las necesidades específicas de la línea. Es importante que el mismo sea miembro permanente y que no solamente sea ocasionalmente incluido para presentar temas de Recursos Humanos específicos. El HRBP debe ser uno más en la mesa chica del área a la cual presta servicios, con autoridad y legitimidad para ser parte de la toma de decisiones del negocio
- **Desarrollar competencias en cuestiones específicas del negocio:** El HRBP debe conocer los objetivos del área, sus productos, desafíos, stakeholders, etc. Vinculado a la acción anterior, si quiere ser parte del comité de liderazgo, debe conocer en detalle las particularidades del área, para poder agregar valor con sus aportes.

- **Realizar reuniones semanales con los otros business partners de las áreas de apoyo:** Esto va a implicar que el HRBP pueda trabajar alineado a las otras áreas de apoyo a la línea y de esta manera poder dar soluciones integrales a sus clientes.
- **Clarificar los roles y responsabilidades del HRBP en los procesos de Recursos Humanos:** para poder agregar valor al cliente interno, el área de Recursos Humanos debe estar alineada hacia adentro. Realizar acuerdos de servicio, descentralizar la toma de decisiones y mejorar las capacidades de colaboración permitirá ser más ágiles en las respuestas y permite a cada área (HRBP, Centros de Excelencia y Servicios de Recursos Humanos) enfocarse en su tarea.
- **Definir indicadores de gestión para medir la gestión de Recursos Humanos:** poder generar un tablero de control y definir indicadores para mostrar al negocio la gestión del área. Que el HRBP pueda entender el estado de resultados de la organización (ganancias y pérdidas), para comprender el impacto de las acciones de Recursos Humanos en el resultado del negocio, va a generar mayor eficiencia en la gestión del HRBP.

## 7 - Conclusiones generales del trabajo

Los resultados de la investigación nos hacen reflexionar a los profesionales de Recursos Humanos que aún tenemos un camino que recorrer para ser considerados como contribuidores claves para la organización. Si bien existe una evolución de nuestra área, quedó reflejado en este estudio de casos la necesidad de comenzar a contar con el mismo lenguaje del negocio y de agregar valor, definido éste por los líderes que llevan adelante el negocio.

Los profesionales de Recursos Humanos tenemos una gran oportunidad: somos los expertos en gestión de personas, quienes son hoy las ventajas competitivas de las organizaciones. Se ha evidenciado a lo largo del trabajo que el rol de HRBP es quien mayor impacto tiene en la percepción del cliente interno respecto de la efectividad del área de Recursos Humanos (por su cercanía a la línea). Es por esto último, que las áreas de Recursos Humanos deben comenzar a eliminar los obstáculos que impiden la efectividad del rol para poder ser considerados como verdaderos socios del negocio y crear valor desde su gestión.

Como conclusiones generales del trabajo se puede mencionar que:

- El área de Recursos Humanos del Laboratorio Boehringer Ingelheim ha implementado un modelo de gestión que incluye el rol de HRBP. A poco más de dos años de la implementación, se puede decir que el rol está siendo efectivo: los líderes del laboratorio han valorado satisfactoriamente al Human Resources Business Partner y creen que el modelo actual ha sido una evolución en la gestión del capital humano.
- Si bien existe satisfacción respecto del rol, aun este sigue sin ser visto como estratégico y se ha puesto de manifiesto que no agrega el valor requerido. Para poder posicionar al rol en el estado deseado (Socio Estratégico), es necesario que se remuevan los obstáculos detectados en la presente investigación, entre los que predominan aspectos

organizacionales que limitan la posibilidad de poner las competencias en acción.

El posicionar al rol de HRBP como estratégico no significa solamente un desafío para el área de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim. Existen investigaciones que evidencian como problema generalizado el no poder posicionar el rol como estratégico. El haber detectado los obstáculos que impiden la efectividad del rol, nos permite dar cuenta que existen acciones que están al alcance de nuestras manos implementar y que nos van a permitir lograr la efectividad del rol de Human Resources Business Partner.



## 8 - Bibliografía Utilizada

Se ha seleccionado para el desarrollo de la presente investigación a los principales autores dedicados al desarrollo de modelos para la gestión del área de Recursos Humanos. También se tomaron como base bibliográfica a los principales difusores del modelo de HRBP (autores, consultoras y centros de investigación focalizados en el estudio del rol del HRBP).

- Abarzúa, Eduardo y Contreras Fernando y Robles Juan Francisco. *Evolución de la Gestión de Personas en las Empresa: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales*. PSYKHE. 2002, Vol. 11, N°2, p159-170.
- CLC. *Impulsando la Efectividad de RH a Través del Socio Estratégico de Negocio de RH*. 2007.
- CLC. *Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral*. 2014.
- Charan, Ram. *It's Time to Split HR*. Harvard Business Review. 2014.
- Informe de resultados de la encuesta 2015. *Modelos de gestión de RRHH Y Desafíos del rol del HRBP en Argentina*. Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés Universidad de San Andrés. 2016.
- Lambert, Andrew. *The effective HR Business Partner*. Corporate Research Forum. 2009.

- Lawler, Edward E. y Boudreau John W. *What Makes HR a Strategic Partner?* Center for Effective Organizations. University of Southern California. 2009.
- Morales-Fernandez, Emilio J. y Ariza-Montes, J. Antonio y Morales-Gutiérrez, Alfonso C. La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social* 68. 2013, p309-329.
- Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés. Paula M. Bianchi, Ana Salgado, Daniela Militello, Marina Calamari (Universidad de San Andrés). Luis Karpf, Sebastián Maffeo (Consultora RHO). *Del desafío del negocio a la solución de RRHH*. 2015.
- Puertas, Francisco y Tambe, Himanshu. *A new blueprint for HR*. Accenture Strategy. 2016.
- Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Granica, Buenos Aires, 2006.
- Ulrich, Dave y Brockbank, W. *The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges*, People and Strategy, volume 32, issue 2, Human Resource Planning Society, 2009.
- Ulrich, Dave. *Are we there Yet? What's Next for HR*. Michigan Ross School of Business. The RBL Group. 2010.
- Ulrich, Dave y Younger, Jon y Brockbank, Wayne y Ulrich, Mike. *HR from the outside in: the next era of human resources transformation*. New York: McGraw-Hill. 2012.
- Vosburgh, Richard M. *The evolution of HR: Developing HR as an internal Consulting Organization*. Human Resource Planning. 2007, Vol. 30 Issue 3, p11-23.



- Wartzman, Rick. *The future of work: Say goodbye to HR?* Fortune. 2015.



Universidad de  
**San Andrés**

## 9 - Anexos

### 9.1 - Anexo 1: Encuesta realizada a los líderes

#### Encuesta - Percepción acerca del Human Resources Business Partner (HRBP)

Estimado/a:

Actualmente me encuentro terminando la Maestría en Dirección de RR.HH en la Universidad de San Andrés. Elegí realizar como trabajo final una investigación acerca de la percepción que tienen los líderes acerca de la efectividad del rol del Human Resources Business Partner (HRBP).

Te pido que por favor contestes el cuestionario a partir de tu propia experiencia en base a la relación con tu HRBP dentro de Boehringer Ingelheim, con la intención de reflejar el valor que agrega el rol desde una visión crítica sobre el desempeño del mismo.

Completar la encuesta no te va a llevar más de 20 minutos. Te pido por favor completarla antes del 16 de Diciembre.

Muchas gracias.

**1) Por favor indica cuál es tu nivel de satisfacción general con la contribución actual de tu HRBP a la gestión de tu área/negocio:**

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Nada Satisfecho
- NS/NC

**2) Por favor describí a continuación aquello que ha mejorado a partir de la creación del rol del HRBP en Boehringer Ingelheim.**

**3) Por favor describí a continuación aquello que ha empeorado a partir de la creación del rol del HRBP en Boehringer Ingelheim.**

**4) Por favor describí aquello que más valoras del servicio del HRBP asignado a tu área:**

**5) Por favor describí aquello que menos valoras del servicio del HRBP asignado a tu área:**

**6) A continuación encontrarás 4 frases que describen la función del HRBP. A) Indicar, según tu perspectiva, cual es la frase que mejor representa la gestión actual del HRBP de tu área (ELEGIR 1 SOLA OPCIÓN). B) Indicar cuál de las opciones desearías que fuera más representativa en tu HRBP (ELEGIR 1 SOLA OPCIÓN):**

- El HRBP es un socio estratégico que contribuye y desafía la toma de decisiones del negocio y adapta las políticas y prácticas a sus necesidades.
- El HRBP es un gestor de los recursos humanos que implementa y comunica las normas, procedimientos e iniciativas de recursos humanos, asegurando que los programas estén alineados a la cultura de la organización.
- El HRBP brinda servicios a los empleados y líderes respondiendo a sus necesidades, consultas y reclamos.
- El HRBP es un mediador, gestionando los conflictos entre colaboradores de la organización.

**7) A continuación encontrarás 5 frases que describen diferentes estilos de relacionamiento que puede adoptar un HRBP para vincularse con los líderes**

**del negocio. A) Indicar, según tu perspectiva, cual es la frase que mejor representa el modo de relacionarse que tiene tu HRBP (ELEGIR 1 SOLA OPCIÓN). B) Indicar cuál de los estilos desearías que adopte tu HRBP (ELEGIR 1 SOLA OPCIÓN).**

- **Liderar con datos:** Tienden a identificar problemas, comunicar ideas, generar soluciones y evaluar el progreso utilizando datos relevantes del negocio.
- **Socio en Pensamiento:** Tienden a realizar preguntas de sondeo para entender las necesidades de la línea, realizan “brainstormings” para encontrar soluciones y suelen anticiparse a cómo llevar adelante conversaciones con los líderes y desarrollar estrategias para influir en los mismos.
- **Conexión:** Tienden a colaborar con otras personas para recolectar información para la toma de decisiones. También se reúnen con sus colegas de RR.HH y de otras áreas.
- **Apoyo:** Tienden a dar prioridad a responder inmediatamente a las necesidades del líder y de los empleados. También garantizan el cumplimiento de los estándares de RR.HH.
- **Imposición:** Cuestiona los supuestos de los clientes sobre el talento. Sugieren decisiones o soluciones alternativas y desafía la perspectiva de los clientes cuando existe un desacuerdo.

**8) A continuación se detallan 3 conocimientos críticos con los cuales hoy un HRBP debería contar. Por favor indica, según tu visión, cual es el nivel de desarrollo de los siguientes conocimientos en tu HRBP:**

Conocimiento Comercial /del negocio: Comprende el negocio en el cual está involucrado (estado de resultados, objetivos de corto y largo plazo, principales clientes, dinámica de la industria) y como las prácticas de RR.HH contribuyen con su desarrollo.

- MUY ALTO
- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO

Conocimiento de la organización: Comprende la visión y misión de la organización (Boehringer), su dinámica, sus áreas y negocios con el objetivo de mejorar los resultados comerciales y de talento.

- MUY ALTO
- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO



Conocimiento del talento de tu unidad organizativa: Conoce en profundidad a las personas claves e identifica a aquellas con alto potencial para facilitar su desarrollo.

- MUY ALTO
- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO

9) A continuación encontrarás 4 competencias claves en un HRBP. Por favor indica según tu percepción el grado de desarrollo de cada competencia en tu HRBP: \*

- MUY ALTO

- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO

Uso de métricas/indicadores: Desarrolla y utiliza métricas para explicar y justificar programas de RR.HH, evaluar la eficiencia de los programas implementados y ajustar procesos con el objetivo de agregar más valor a tu área/negocio.

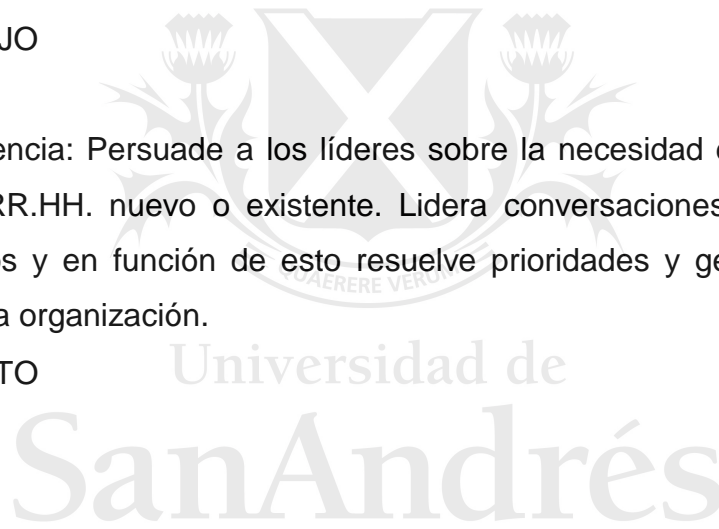
- MUY ALTO
- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO

Liderazgo/Influencia: Persuade a los líderes sobre la necesidad de un proceso o programa de RR.HH. nuevo o existente. Lidera conversaciones efectivas entre actores diversos y en función de esto resuelve prioridades y genera resultados positivos para la organización.

- MUY ALTO
- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO

Uso de redes organizacionales: Usa redes profesionales en actividades estratégicas para alcanzar mejores resultados.

- MUY ALTO
- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO



Innovación: Adapta e implementa soluciones a problemas vinculadas con las personas de tu área/negocio de forma creativa y/o desarrolla soluciones innovadoras alineadas con la necesidades de tu área/negocio.

- MUY ALTO
- ALTO
- BAJO
- MUY BAJO

**10) Responde la siguiente pregunta en base a tu experiencia con tu actual HRBP. ¿Han realizado una o varias reuniones para alinear expectativas claras respecto del rol a cumplir por el HRBP (que espera el negocio del HRBP y viceversa)?**

- Si
- No
- NS/NC

**11) Indica a continuación tu propia visión respecto del grado de coordinación entre tu HRBP y las otras áreas de RRHH (Compensaciones y beneficios, Talent Aquisition, Desarrollo organizacional, HR Services y HR managers):**

- Muy Alto
- Alto
- Bajo
- Muy Bajo
- NS/NC

**12) Indica a continuación tu propia visión respecto del grado de interacción que tiene tu HRBP con el resto de las áreas de soporte/funcionales dentro de Boehringer Ingelheim (Compras, Legales, Finanzas, IT, RBSC etc.):**

- Muy Alto
- Alto
- Bajo
- Muy Bajo
- NS/NC

**13) A continuación indica si tu HRBP es considerado un miembro permanente del equipo de liderazgo de tu área/negocio (participa de las reuniones de Management a pesar de no estar tratando temas específicos de RR.HH): \***

- Si
- No
- Ocasionalmente

**14) Por favor indica el área en la cual te desempeñas (opcional):**

- Human Pharma
- Animal Health
- CHC
- Operaciones
- Medicina
- IT
- RBSC
- F&A
- Otros:



**15) Por favor indica la posición que ocupas (opcional):**

- Director
- Gerente
- Coordinador/Supervisor
- Otros:

**16) Por favor indica la cantidad de meses que llevas trabajando con tu HRBP:**

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- + de 1 año
- Otros: