



Universidad
Tecmilenio®





Módulo 1. Transformación digital de recursos humanos

Tema 1. Human resources business partner (HRBP)





La **evolución del gerente de recursos humanos**, quien es ahora considerado como un **socio estratégico de negocio**, habla de la revaloración que el área de recursos humanos ha tenido en los últimos tiempos.

La figura de **HRBP**, está alineada y trabaja con la dirección ejecutiva, conoce el funcionamiento de la empresa, entiende sus objetivos financieros, operativos y de negocio y al mismo tiempo, es capaz de garantizar que dichas estrategias se alinearán con las políticas y lineamientos de búsqueda, contratación y retención del mejor talento.



Aunque hace más de 20 años el término de **HRBP** fue acuñado en el argot administrativo, sigue aún vigente, ajustándose a los cambios tecnológicos y sociales que la humanidad ha enfrentado.

Con este nuevo enfoque, la gestión de recursos humanos adquirió nueva importancia, y exigió al profesional de recursos humanos conocer, entender y dominar otras áreas de acción, romper sus paradigmas y entender a la empresa desde otro punto de vista, es decir, como **socio**.



De acuerdo con Pulgar (2018), el **modelo de recursos humanos de Ulrich** considera **4 aspectos fundamentales** que el HRBP debe cubrir:

Figura 1. Modelo de recursos humanos de Ulrich



A continuación, se muestra un cuadro que resume con indicadores precisos el Modelo de Ulrich:

Tabla 1. Indicadores Modelo Ulrich

Rol	Objetivo	Resultados tangibles
Socio estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear el talento con la estrategia del negocio. • Diagnosticar y construir la estructura organizacional más adecuada para el logro de los resultados. • Traducir las necesidades estratégicas en prioridades del área de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar acciones estratégicas. • Aumentar los índices de resultados del negocio.
Agente de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona y fomenta la transformación y el cambio, con las estrategias más adecuadas. • Identificar las situaciones problemáticas que afecten los cambios culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de cambio estratégico con rapidez. • Evidencias de ser una empresa que aprende con agilidad.
Experto administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la mejora continua de los procesos del negocio. • Realiza las actualizaciones necesarias en los procesos y políticas que se requieran. • Asegurar la eficiencia de los procesos de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de recursos humanos eficientes en sus tiempos de respuesta. • Eficiencia de los procesos de negocio.
Defensor del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa el compromiso y las competencias de los colaboradores. • Fomenta el compromiso y el valor agregado en las actividades de los colaboradores. • Entiende las necesidades de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del compromiso y sentimiento de pertenencia en los colaboradores. • Clima organizacional favorable para la productividad y la competitividad del negocio.

Fuente: Pulgar, L. (2018). *Verdadero business partner*. Lid Editorial.



De acuerdo con Pulgar (2018), entre las **principales funciones de un HRBP** podemos identificar las siguientes:



Explicación



De acuerdo con Adeco (2019) las habilidades que un HRBP necesita tener y desarrollar son:

1. Análisis y resolución de problemas
2. Resiliencia
3. Conocimiento previo
4. Negociación y manejo de conflictos
5. Comunicación
6. Inteligencia emocional
7. Organización
8. Pasión por sus funciones



Gandhi (2018), habla de la **desconexión** que aún tienen los **HRBP con el resto de la organización** para entender verdaderamente sus necesidades e impactar en las decisiones estratégicas.

De acuerdo con el autor, el problema se centra en que **resulta difícil encontrar a un verdadero socio**, a un verdadero **HRBP**, debido a que la **carga operativa y administrativa** los supera; por lo que sugiere, **una reingeniería en el rol**, para hacerlo más real a las necesidades del negocio.





Sopa de letras

Objetivo: encontrar dentro de la sopa de letras las palabras escondidas.

Instrucciones:

1. Observa con atención la sopa de letras y encuentra las palabras relacionadas a los conceptos revisados en el tema.
2. Asegúrate de marcar las 16 palabras escondidas.





HRBP

E	G	Y	K	C	X	A	G	E	N	T	E	L	C
G	G	C	M	V	L	G	J	K	G	R	G	L	O
M	Y	O	M	C	F	V	Q	U	N	E	C	E	N
L	J	M	Z	T	E	E	C	C	E	S	O	E	O
N	S	P	W	U	S	X	A	O	C	I	M	M	C
E	O	R	S	L	T	P	M	N	E	L	U	O	I
G	C	O	T	R	R	E	B	F	S	I	N	C	M
O	I	M	P	I	A	R	I	L	I	E	I	I	I
C	O	I	Z	C	T	T	O	I	D	N	C	O	E
I	B	S	Q	H	E	O	Y	C	A	C	A	N	N
O	Z	O	M	J	G	B	R	T	D	I	C	K	T
H	R	B	P	Q	I	E	B	O	E	A	I	K	O
G	I	N	J	U	C	N	P	A	S	I	O	N	W
U	K	N	H	V	O	W	R	J	M	M	N	P	O

AGENTE
 COMPROMISO
 CONFLICTO
 EMOCIÓN
 NECESIDADES
 EXPERTO
 PASIÓN
 SOCIO
 CAMBIO
 COMUNICACIÓN
 CONOCIMIENTO
 ESTRATEGICO
 HRBP
 NEGOCIO
 RESILIENCIA
 ULRICH

Actividad





El **HRBP**, tiene por delante un **reto muy importante**, y es, que a pesar de que no se trata de una figura nueva dentro de las empresas, necesita esforzarse aún más, **asumir el rol y sus responsabilidades** para ser capaz de ofrecer una visión estratégica que sume a las decisiones de la dirección general, necesita recordar que es más que un generalista experto en recursos humanos.

Para ello, requiere **diseñar y ejecutar las estrategias** que aseguren un clima laboral adecuado para los colaboradores y su satisfacción, garantizando, al mismo tiempo el cumplimiento y apoyando con las estrategias y necesidades del negocio.



Cierre

Adecco. (2019). *7 indicadores o KPI para medir tu área de recursos humanos*. Recuperado de <https://blog.adecco.com.mx/2019/10/16/indicadores-para-mejorar-reclutamiento-seleccion-personal/>

Gandhi, N. (2018). *The critical importance of the HR business partner*. Recuperado en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-critical-importance-of-the-hr-business-partner>

Pulgar, L. (2018). *Verdadero business partner*. Lid Editorial.



Referencias



Módulo 1. Transformación digital de recursos humanos

Tema 2. Modelo Ulrich





Dave Ulrich es uno de los gurús más importantes en la **gestión de recursos humanos**; el autor desarrolló un modelo que, aún hoy en día, se sigue utilizando por muchas empresas; en él **conecta la estrategia, los objetivos, los procesos** y el talento humano en un modelo operativo.

En este modelo se **definen los roles** clave y las **responsabilidades** del área de recursos humanos, así como la forma de operar; es decir, en su modelo, Ulrich **visibiliza las iniciativas** del área de recursos humanos en todos los niveles de la organización.



Para Ulrich, **la propuesta de valor** nace a partir de conocer las **realidades externas del negocio**, el entorno **tecnológico, económico, social y demográfico** en el que se desenvuelven las empresas.

Identificar a los **stakeholders** (accionistas, clientes y colaboradores) y determinar qué necesidades y requerimientos tiene cada uno de ellos respecto de su trabajo:

1. Accionistas
2. Clientes
3. Colaboradores





Un **modelo de recursos humanos** puede entenderse como un **sistema que conecta la estrategia con los objetivos y los procesos del negocio** con todos los colaboradores.

Los modelos definen **roles claves y responsabilidades** del área, a través de un estilo de operación, es decir, marcará el qué y el cómo para enfocar los esfuerzos de cada integrante del área en el crecimiento de las personas, las áreas y la empresa.



De acuerdo con Gandhi (2018) un modelo de recursos humanos **visibiliza las iniciativas del área**, tanto para los mandos como para los colaboradores, ya que normalmente las estrategias de recursos humanos pueden resultar abstractas o poco visibles; entonces un modelo de recursos humanos **organiza el pensamiento del equipo e involucra a los socios** adecuados **dándoles una guía** de lo que se hará para demostrar el valor que el área aporta a la empresa.



Ulrich tenía el objetivo de **provocar cambios efectivos en las políticas y funciones de recursos humanos** para que estos profesionales se dieran cuenta de la importancia de su labor y se enfocaran plenamente en ellas, buscando aquello que aportar valor. El autor clasifica cuatro roles principales.

Figura 1. Roles de los profesionales de RRHH



La siguiente tabla ejemplifica el papel del HRBP de acuerdo con el modelo de Ulrich.

Tabla 1. Papel del HRBP

Rol	Acción
Socio estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Alineado con la visión.• Orientar las estrategias del área para lograr los objetivos organizacionales.
Agente de cambio	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir las estrategias de cambio.• Cambio cultural adecuado para que las estrategias se sostengan en el tiempo.
Experto administrador	<ul style="list-style-type: none">• Conocer las herramientas, sistemas, procesos y políticas de toda la empresa.• Gestionar adecuadamente los recursos financieros relacionados al talento humano.
Defensor del colaborador	<ul style="list-style-type: none">• Predicar con el ejemplo.• Ser congruente con las estrategias.• Representar a las personas y a la organización.



Explicación

Para evaluar el modelo Ulrich, hay tres indicadores principales: **actividad**, **proceso** y **resultado**, los cuáles se explican a continuación.

Tabla 2. Indicadores de desempeño y productividad

Rol de RRHH	Indicadores de actividad	Indicadores de proceso	Indicadores de resultado
Socio estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • % de ejecución del plan de comunicación de la estrategia de negocio. • % de personas con objetivos individuales definidos. • Plan de proyectos claves del mejoramiento de la eficiencia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de comprensión de la estrategia de negocio. • % de objetivos individuales de gerentes y subgerentes alineados. • Grado de comprensión de la contribución individual de la compañía. • Grado en que la estrategia de negocio se ha convertido en planes de acción concretos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de eficiencia organizacional. • Nivel de lealtad de clientes. • Nivel de compromiso de los empleados. • % de objetivos de negocio logrados. • % de cumplimiento de los planes de acción. • Cultura flexible, orientadas al cliente y los resultados.

Rol de RRHH	Indicadores de actividad	Indicadores de proceso	Indicadores de resultado
Agente de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • % de empleados involucrados activamente en proyectos de cambio. • % de empleados con retribución variable. • # de facilitadores internos por total de empleados. • Objetivos de mejoramiento definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de empleados involucrados activamente en proyectos de cambio o mejoramiento. • Número de ideas de mejoramiento generadas e implementadas. • % de personas que participan en el programa de ideas de mejoramiento. • % de esquemas de retribución alineados con la estrategia y los valores organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de percepción del cliente externo. • Beneficios de las ideas de mejoramiento. • Consistencia del comportamiento de los líderes. • Grado de transparencia en la información de la compañía. • Cultura que valora: <ul style="list-style-type: none"> • Al cliente • Los resultados • La transparencia

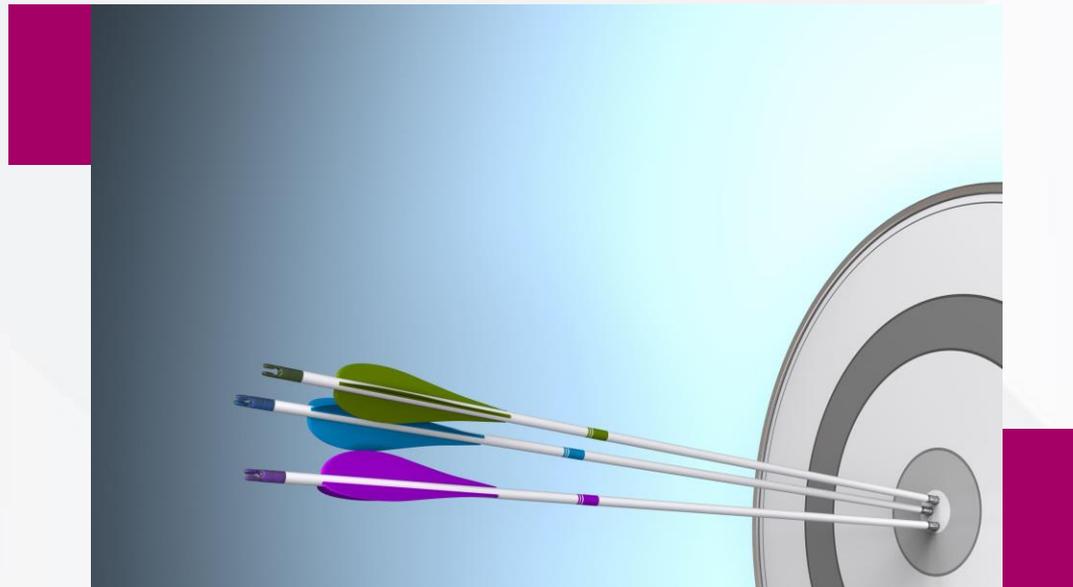


Explicación



Las empresas con un adecuado modelo de gestión de recursos humanos logran mejores resultados en:

1. Los objetivos de la empresa y el diseño de estrategias.
2. Ahorro en costos.
3. Aumento en la productividad.
4. Mejora del clima laboral y la comunicación interna.





El crucigrama

Objetivo: Contestar el crucigrama con las palabras adecuadas.

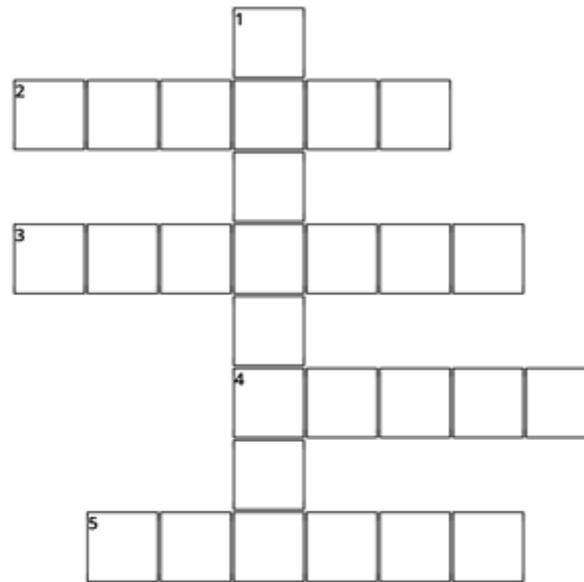
Instrucciones:

1. Lee con atención las claves que te guiarán a encontrar las palabras del crucigrama.





Modelo Ulrich



Horizontales

2. Conecta la estrategia con los objetivos
3. Gestiona adecuadamente los recursos
4. Alineado con la visión
5. Gurú de recursos humanos

Verticales

1. Representa a la persona y a la organización





Desarrollar ventajas competitivas en una empresa es una de las principales ocupaciones de los ejecutivos.

En la actualidad se vive una época en la que dichas ventajas se encuentran no sólo en la productividad y lo atractivo del mercado, sino que además es importante ofrecer **oportunidades laborales sanas y equitativas dentro de la misma empresa.**

Un **HRBP** debe enfocarse en contar con el capital humano más adecuado y preparado para lograr los objetivos estratégicos, por lo que ahora más que nunca se espera que sea un profesional capaz de ser apreciado como socio estratégico. Es aquí en donde el **modelo Ulrich** adquiere mayor relevancia y peso, pues al utilizarlo como ejemplo de administración de recursos humanos, brinda un **camino claro, con roles específicos** que serán de gran ayuda para el área de recursos humanos.



Gandhi, N. (2018). *The critical importance of the HR business partner*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-critical-importance-of-the-hr-business-partner>

Pulgar, L. (2018). *Verdadero business partner*. Lid Editorial.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

