



Universidad de Valladolid

TRABAJO DE FIN DE GRADO

“NUEVOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO. *HR BUSINESS PARTNER* Y SU CONTRIBUCIÓN Y APOORTE DE VALOR AL NEGOCIO”.

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS**

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

CAMPUS DE LA YUTERA, PALENCIA.

Alumna: Beatriz Álvarez Guerra

Tutora: Ana Ortega Álvarez



Palencia, junio 2021.

“El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento”.

(Allan Schweyer)

RESUMEN.

La función de RR. HH (RR. HH) encargada de gestionar el talento de las compañías se ha transformado y los profesionales encargados de desempeñarla también. El departamento de RR. HH ha evolucionado, convirtiéndose en un área clave para el éxito y continuidad del negocio, pasando de ser un área transaccional y operativa a convertirse en un área con una visión completamente estratégica.

Con el presente trabajo, como estudiante en Relaciones Laborales y RR. HH, pretendo dar a conocer todas las profesiones y puestos de trabajo que como especialistas de gestión del talento podemos desempeñar, destacando uno por encima del resto y su importancia en las compañías. La función de RR. HH debe contar con un profesional que además de conocer todas las políticas y prácticas de gestión de personas, sepa unir, conectar y fusionar las mismas con el deber ser del negocio, desempeñando una serie de roles implícitos estudiados y analizados en el presente trabajo, además de reflejar su aportación de valor a todos los stakeholders. A este profesional se le conoce con el nombre de **HRBP**, traducido al español como *socio de negocios o socio comercial de RR. HH*, configurándose como una figura emergente en el apasionante mundo de los RR. HH, generalista, que debe de estar presente en el día a día y conocer muy bien la organización.

CONCEPTOS CLAVE.

Función de RR. HH: ha ido adquiriendo especial relevancia, constituyéndose como una de las funciones imprescindibles para la continuidad del negocio, lo que ha hecho que se convierta en una función puramente estratégica. Engloba todas aquellas tareas, labores, responsabilidades orientadas a la gestión y dirección de personas: reclutamiento, selección, acogida, formación, desarrollo, motivación, salud y seguridad laboral, relaciones laborales, desvinculación laboral...

HRBP: profesional especializado en conectar y ser el nexo de unión entre la función de RR. HH y el negocio o diversos negocios a los que se dedica una compañía. Participa activamente en la planificación estratégica, colaborando, definiendo e implantando junto al resto de profesionales especialistas de RR. HH las diversas políticas de gestión del talento orientadas a la consecución de los objetivos corporativos. Gracias a HRBP la función de RR. HH tiene una extensión real en el negocio, configurándose como una figura cercana y visible para el cliente interno. HRBP ha supuesto la revolución y el giro de 180º en el departamento de gestión de RR. HH.

Stakeholders: son grupos de interés constituidos por grupos de personas, organizaciones y demás partes interesadas que mantienen una relación con la compañía influyendo sobre la toma de decisiones corporativas. Toda decisión que tome una compañía deberá de tener en cuenta a los stakeholders ya que estos tienen una serie de objetivos, necesidades y expectativas propias que solo la compañía podrá cumplir y

satisfacer. Los stakeholders pueden clasificarse en grupos de interés internos y grupos de interés externos.

Tabla 1. Clasificación de los stakeholders /grupos de interés

Grupos de interés internos	<i>Trabajadores/as</i>
	<i>Accionistas</i>
	<i>Managers</i>
Grupos de interés externos	<i>Clientes</i>
	<i>Proveedores</i>
	<i>Sindicatos</i>
	<i>Gobierno</i>
	<i>Entidades financieras</i>
	<i>Organizaciones sociales</i>
	<i>Sociedad en general</i>

Fuente: elaboración propia.

Ventaja competitiva: son todos aquellos recursos, capacidades, medios, atributos y características con un enfoque puramente estratégico que poseen las empresas. Una ventaja competitiva permite a una compañía diferenciarse de su competencia, mantener muy buena posición competitiva y cumplir objetivos propuestos. Sin embargo, para que realmente un recurso/capacidad se considere como estratégico debe de cumplir una serie de requisitos y características: aportar valor, escasez, difícil imitabilidad, difícil sustituibilidad y apropiabilidad.

Talento humano: profesionales y colaboradores que trabajan con y para la compañía y viceversa, influyendo positivamente sobre los resultados del negocio. Las experiencias, aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, así como formación que poseen los trabajadores les permiten convertirse en personas especiales, únicas e inigualables. Se debe de dejar a un lado el concepto trabajador/a y empezar a reconocer a la plantilla como “talento” que realmente aporta valor y permite cumplir objetivos de negocio. No son simple seres o personas, es talento.

ÍNDICES.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 OBJETO DEL TRABAJO Y JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2 COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y DESARROLLADAS.....	3
2. LA FUNCIÓN DE RR. HH EN LAS COMPAÑÍAS Y SU EVOLUCIÓN.....	4
2.1 EVOLUCIÓN DE LOS CONTENIDOS ATRIBUIDOS A LA FUNCIÓN DE RR. HH.....	4
2.2 EVOLUCIÓN DEL VALOR ATRIBUIDO A LOS TRABAJADORES.....	5
3. NUEVOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO.....	7
4. HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER.....	10
4.1 ORIGEN Y MODELO CLÁSICO DE HRBP.....	10
4.2 SUMAR VALOR EN LAS ORGANIZACIONES COMO BUSINESS PARTNER.....	20
4.3 AUTODIAGNÓSTICO PARA HRBP.....	21
4.4 AUTODIAGNÓSTICO COMO ESTUDIANTE Y FUTURA PROFESIONAL.....	24
5. HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER Y DEMÁS ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE RR. HH EN LA ACTUALIDAD.....	25
5.1 MODELO ACTUAL DE HRBP.....	25
5.2 HRBP COMO INTEGRADOR DE TECNOLOGÍAS Y DIGITALIZACIÓN.....	31
5.3 EL APORTE DE VALOR DE HRBP DURANTE EL PROCESO ESTRATÉGICO DE CAIXABANK 2019-2021.....	34
6. ENTREVISTAS A EXPERTOS PROFESIONALES COMO HRBP.....	44
7. CONCLUSIONES.....	51
8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	53
9. DOCUMENTOS ANEXOS.....	56
ANEXO I: AUTODIAGNÓSTICO COMO ESTUDIANTE.....	56
ANEXO II: ENTREVISTAS HRBP.....	58

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

Figura 1. Modelo clásico de roles que todo HRBP debe desempeñar.....	12
Figura 2. Estructuración del área de RR. HH.....	15
Tabla 1. Clasificación de stakeholders /grupos de interés.....	4
Tabla 2. Papeles y roles de HRBP en la actualidad.....	26
Tabla 3. Comparativa modelo clásico y actual de HRBP.....	27
Tabla 4. Aspectos y recursos que HRBP debe de tener en cuenta en el proceso de transformación digital y cultural de las organizaciones.....	32
Tabla 5. Actuación y rol de HRBP en cada línea estratégica.....	37

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 OBJETO DEL TRABAJO Y JUSTIFICACIÓN.

Los profesionales y especialistas encargados de gestionar a uno de los activos y recursos más importantes de las compañías, las personas, se han transformado, dando lugar a perfiles mucho más específicos, generalistas, potentes y especializados en diferentes áreas de gestión de los recursos humanos (en adelante RR. HH).

La función de RR. HH en las empresas a día de hoy supone una de las áreas más importantes y decisivas para lograr los objetivos empresariales y la continuidad del negocio, lo que implica un cambio en la percepción de la misma dentro de las compañías.

Los departamentos de gestión de personas de la mayoría de empresas, sobre todo de aquellas que buscan el éxito, para poder adaptarse a los cambios del entorno de la actualidad y mantener su posición competitiva, dejan de verse como un área “aparte” “descolgada” “independiente” del negocio, para verse como un área “integrada”, “unida”, “comprometida” con la empresa y sus diversos modelos operativos de negocio.

Este cambio de percepción y evolución del departamento y función de personal ha supuesto nuevos perfiles profesionales, pero, sobre todo, un perfil único, que además de conocer todas las políticas, prácticas, procedimientos de la gestión del talento, de forma paralela conozca el negocio y el entorno que rodea a la empresa, protagonista en la consecución de los nuevos retos de negocio, actuando como interlocutor, coordinador, aliado estratégico y nexo de unión, operando como un socio de negocios de RR. HH. Este nuevo perfil se conoce con el nombre de **Human Resources Business Partner**, (en adelante HRBP), y en este último año ha sido caracterizado por muchas empresas y entidades como el “salvavidas”. Gracias a su trabajo con el resto de expertos de gestión de personas, las empresas han podido sobrevivir e iniciarse en el gran proceso de transformación digital, acelerado exponencialmente por la llegada de una pandemia a nivel mundial protagonizada por la Covid-19, afectando y golpeando fuertemente gran parte, por no decir la totalidad, del tejido empresarial español.

Por ello, como estudiante, teniendo en cuenta mi inquietud y afán por el mundo y gestión de los RR. HH, en mi Trabajo de Fin de Grado denominado “*Nuevos profesionales de la gestión del talento. HR Business Partner y su contribución y aporte de valor al negocio*” he querido tratar un tema completamente novedoso y actual, a la par que interesante para todas aquellas personas, estudiantes y profesionales que realmente muestran un gran interés y ambición por el mundo de los RR. HH.

Decidí escoger dicho tema, ya que, en la asignatura “Dirección estratégica de los RR. HH” vimos pequeños matices, sin profundizar en esta nueva figura, y es por ello, que propuse este tema para la elaboración de mi TFG, mostrando un gran interés por ampliar mis conocimientos en esta nueva perspectiva estratégica de los RR. HH.

El objetivo principal de mi TFG es dar a conocer e impulsar esta nueva figura de RR. HH, a través de un análisis profundo de la misma, investigando acerca de su origen, roles que desempeña en la actualidad, estudiando su efectividad y posible aporte de valor, así como su protagonismo a día de hoy en las compañías y en los resultados de negocio.

En un principio, para situarnos en contexto, dedicaré unas líneas para conocer y analizar la evolución de la función de RR. HH, sus motivos principales, así como el cambio de concepción de las personas en la organización, pasando a ser vistas como factor de éxito y recurso estratégico para lograr los objetivos que se proponen las empresas.

Seguidamente, veremos que esa evolución de la función de RR. HH y los nuevos contenidos asociados supone la aparición de nuevos perfiles profesionales que sean capaces de afrontarlos, subrayando, destacando y estudiando a fondo el perfil de HRBP. Además, como futura profesional en la gestión de talento, he querido dar a conocer todas las salidas profesionales que podemos desempeñar en un departamento de RR. HH.

Posteriormente, comenzaré a analizar la figura del HRBP, tratando diversos temas y aspectos:

- ❖ Origen de HRBP y modelo clásico.
- ❖ HRBP en la actualidad, estudio de los nuevos roles y nuevo modelo.
- ❖ Conocer si puede llegar realmente a agregar valor, cómo lo hace y a qué colectivos.
- ❖ Retos a los que deben de enfrentarse profesionales de RR. HH como Business Partners para poder desempeñar su profesión con éxito.

Por último, para completar la parte más “teórica”, veo necesario contrastarla con la realidad. Para ello, teniendo en cuenta el plan estratégico de 2019-2021 de CaixaBank, analizaré si realmente el área de RR. HH de la entidad ha sido capaz de actuar como socio de negocios durante los años 2019 y 2020, los roles que HRBP ha cumplido y su aportación de valor al plan estratégico.

Además, de forma complementaria a la parte práctica, he tenido el placer de realizar unas breves entrevistas a profesionales de RR. HH que han desempeñado y han ejercido el cargo de HRBP, nutriendo y enriqueciendo con sus respuestas mi propuesta de investigación. Con esta última parte daré respuesta a preguntas y cuestiones relativas a la realidad empresarial de HRBP.

- ❖ ¿Realmente HRBP es un profesional capaz de aportar valor?

- ❖ ¿HRBP es una figura real en las compañías?
- ❖ Cuáles son las competencias/habilidades claves para desempeñar con éxito la profesión de HRBP.
- ❖ Comparar la propuesta de valor de HRBP en PYMES con respecto a multinacionales.

Por último, en la parte final de mi trabajo de investigación, plasmaré ideas relevantes y conclusiones que he extraído durante estos meses de elaboración del mismo.

1.2 COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y DESARROLLADAS.

A lo largo de estos cuatro años de estudios universitarios, como estudiante de la Facultad de Ciencias del Trabajo de Palencia he adquirido y desarrollado varias de las competencias asociadas al grado. Las competencias pueden clasificarse entre competencias genéricas (instrumentales, personales y sistémicas) y específicas (disciplinares (saber) y profesionales (saber hacer)). En las siguientes tablas mostraré aquellas competencias que más he desarrollado con la realización de mi Trabajo de Fin de Grado.

COMPETENCIAS GENÉRICAS(CG)

INSTRUMENTALES	
CG.1	Capacidad de análisis y síntesis.
CG.2	Capacidad de organización y planificación.
CG.6	Capacidad de gestión de la información.
PERSONALES	
CG.14	Razonamiento crítico.
SISTEMÁTICAS	
CG.16	Aprendizaje autónomo.
CG.18	Creatividad.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS(CE)

DISCIPLINARES	
CE.3	Organización y dirección de empresas.
CE 4.	Dirección y gestión de RR. HH.
PROFESIONALES	
CE.13	Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.

<p>CE.14</p>	<p><i>Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación.</i></p>
<p>CE.18</p>	<p><i>Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de RR. HH de la organización.</i></p>

2. LA FUNCIÓN DE RR. HH EN LAS COMPAÑÍAS Y SU EVOLUCIÓN.

Cuando se habla del término “recursos humanos” en las organizaciones, engloba al conjunto de personas que trabajan en las mismas, es decir, todo el personal que presta servicios en una compañía independientemente del cargo o nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa (Ribes Giner, Herrero Blasco y Perelló Marín, 2012: 17).

Hay que tener en cuenta, que, como factor y recurso, siempre ha habido una tendencia a minimizar su coste, ya que se ha cuestionado su importancia en las organizaciones, sin embargo, estamos hablando de personas, y era necesario encontrar un equilibrio entre ambos aspectos. De ahí, las distintas designaciones que a lo largo de la historia la función de RR. HH ha ido recibiendo. (Ribes Giner, Herrero Blasco y Perelló Marín, 2012: 17). En la misma línea, las funciones, así como profesionales que formaban parte de los departamentos de RR. HH han ido evolucionando, asumiendo nuevas tareas, funciones, responsabilidades y apareciendo nuevos roles y perfiles profesionales de la gestión de RR. HH.

Se considera de las funciones empresariales que más ha ido evolucionando y progresando en los últimos años, adquiriendo de forma progresiva más importancia, debido en parte a que las organizaciones están aprendiendo a detectar el valor que puede llegar a aportar la gestión de RR. HH al negocio y al éxito empresarial, si quieren mantener sus niveles de competitividad y alcanzar el éxito, en un entorno tan volátil, incierto, complejo y ambiguo como el actual, que recibe la denominación de entorno VUCA.

2.1 EVOLUCIÓN DE LOS CONTENIDOS ATRIBUIDOS A LA FUNCIÓN DE RR. HH.

Remontándonos a finales de S.XIX, de la mano de la Revolución industrial se comienza a hablar de los primeros departamentos de bienestar debido a la insatisfacción laboral que se generalizó por la mecanización de muchas labores. Era necesario buscar alguna solución, y los científicos del trabajo cuyo máximo representante fue **F.W. Taylor** desarrollaron una teoría acerca de la concepción del

capital humano, surgiendo la etapa dirección de personal clásica. Se contemplaba una visión mecanicista de las personas en la organización, tratándose de un factor productivo más, con una clara tendencia a minimizar su coste. Estimulado y motivado por factores económicos, F.W. Taylor defendía que el hombre era un ser racional, trabajando por obligación, con el único fin de satisfacer necesidades materiales, consiguiendo máxima productividad sin un esfuerzo a mayores (Ribes Giner, Herrero Blasco y Perelló Marín, 2012:32).

El contemporáneo de F.W. Taylor fue **Fayol** considerado como el padre fundador de la teoría de la administración. Defendía que para desarrollar el proceso administrativo era necesario tener en cuenta catorce principios de carácter universal que podían aplicarse a cualquier organización.

Ambos autores tuvieron un gran impacto, pero no consiguieron resolver los problemas asociados a la dirección de personas.

No es hasta mediados del S. XX cuando **E. Mayo**, máximo representante de la Escuela de las Relaciones Humanas, en base a su teoría, defendió que el fracaso de las anteriores escuelas o etapas se debía al descuido de aspectos tan importante como los sociales. Su tesis era la siguiente: la productividad y rendimiento de los trabajadores van a estar asociados a su integración en un grupo, así como interacciones, contactos y relaciones sociales que nazcan en el mismo. El dinero deja de ser el principal factor motivador e incentivo, cobrando importancia el reconocimiento, buen clima social, la pertenencia y participación en un grupo.

Es a partir de esta etapa, cuando se abandona la concepción de las personas como un coste más que provee fuerza de trabajo tal y como concebían autores como Taylor y Fayol, pasando a ser considerado como un recurso. Dicha creencia comienza a generalizarse a partir de los años 70-80, donde la competitividad empezó a ser un factor relevante para las empresas.

2.2 EVOLUCIÓN DEL VALOR ATRIBUIDO A LOS TRABAJADORES.

Desde aproximadamente el año 1990, los **RR. HH** van dando un paso más y cambia de forma radical la concepción sobre la aportación de los mismos a la compañía, así como valor, comenzando a ser percibidos como **recursos estratégicos**.

Las personas comienzan a ser el activo más valioso de una organización, y es lo que principalmente permite lograr los objetivos y alcanzar el éxito empresarial. Esta nueva idea acerca del valor de las personas en las organizaciones supone concebirlas como un elemento que posee recursos. Cuentan con una serie de conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes, que los hace únicos, convirtiéndose en fuente potencial de ventaja competitiva, que deben de ser gestionados y potenciados de forma conveniente,

responsabilidad y tarea de RR. HH, en orden a lograr su movilización en torno a los objetivos generales de la empresa y estrategias que finalmente permiten lograrlos (Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez, 2001:67).

Pero para que realmente podamos afirmar que los **RR. HH son fuente de ventaja competitiva** y son capaces de aportar valor a la organización, es necesario que todos aquellos conocimientos, habilidades, competencias, actitudes, así como aptitudes de las que hablaba con anterioridad cumplan con una serie de características. Son críticos aquellos que sean capaces de generar un efecto positivo y proporcionen un beneficio sostenible para la empresa a largo plazo, y para que sea sostenible, las compañías tienen que ser capaces de mantenerlo en el tiempo. Por ello todos aquellos recursos que pueden llegar a ser fuente de ventaja competitiva deben de cumplir las condiciones de: aportar **valor, escasez, difícil imitabilidad, difícil sustituibilidad y apropiabilidad**. Son escasos en la medida que son más cualificados y competentes; son difícilmente imitables debido en parte a las relaciones sociales que desarrolla, la ambigüedad causal y la historia única; son difícil de sustituir cuando son específicos para la empresa y por último aquellas rentas que se consiguen de los mismos pueden ser apropiadas por la empresa (Garrido Samaniego y Pérez Santana, 1998: 14,15).

Elbert Hubbard, escritor y filósofo estadounidense, con sus propias palabras afirmaba que *“una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales, pero ninguna maquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”*. Por tanto, considerando el hecho del aporte de valor de RR. HH, como recursos estratégicos, estos son difícil de imitar por la competencia e incluso de sustituir, y van a permitir llevar a la práctica todos los propósitos, objetivos, así como metas de las organizaciones.

En base a las ideas expuestas con anterioridad se debe de producir un cambio en la dirección de RR. HH (en adelante D. RR. HH). La nueva D. RR. HH debe de poner el foco de atención en la gestión de aquellas competencias que las personas poseen.

Esta nueva D. RR. HH, conocida como dirección estratégica de RR. HH debe de asegurarse de que los empleados presenten ese conjunto de recursos. En resumen, este nuevo enfoque de la función de RR. HH desde un punto de vista estratégico ha llevado de forma implícita revisar el papel de las personas en las compañías. Se pasa del enfoque tradicional donde se consideraba un recurso más y había que optimizar su coste, al enfoque actual, tratándolo como un recurso estratégico a gestionar y maximizar (Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez, 2001: 67,68).

Si que es verdad que a la propia función de RR. HH se le han asociado una serie de connotaciones que han cuestionado la necesidad de contar con la misma: <<es demasiado costosa>>, << no añade valor>>, << es burocrática e insensible>>, <<interfiere en el trabajo>>, << desconoce la empresa>>, << es completamente ajena al negocio>>, <<no se debe de tener en cuenta para tomar decisiones empresariales>>... (Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez, 2001:73).

Sin embargo, gracias a ese cambio de concepción, apreciando el valor que son capaces de aportar, inaudita es la compañía de cierto tamaño que no cuenta con un departamento especializado en la gestión de RR. HH. La estrategia empresarial y RR. HH están íntimamente ligados, siendo los profesionales de RR. HH protagonistas de la estrategia empresarial, desarrollando sus propias estrategias y “ocupando una silla” en las reuniones que se realicen con el resto de managers y CEOs cuando en una empresa se va a acometer un gran proceso de cambio o de transformación.

La idea clave y principal es que la función de RR. HH ha ido evolucionando y se ha ido transformado debido a ese cambio en el valor atribuido a los RR. HH. Ese cambio de valor conlleva de forma implícita gestionar los RR. HH desde otra perspectiva, más orientada al negocio en sí y a los objetivos que se quieren alcanzar a través de las diversas medidas y acciones impulsadas desde el área de RR. HH. De la misma forma, esta revisión del papel que ocupan las personas en las compañías, de forma paralela, es uno de los principales motivos para que todas las personas que forman parte de dicha función, del departamento de RR. HH, también evolucionen, siendo necesario contar con nuevos perfiles profesionales que estén a la altura de los nuevos contenidos, desafíos y retos, sobre todo de un perfil generalista, que sepa unir negocio con RR. HH.

3. NUEVOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO.

La evolución comentada con anterioridad de la propia función de RR. HH como área, así como de los contenidos y funciones asignadas, genera la aparición y necesidad de incorporar nuevos puestos de trabajo, enriqueciendo al departamento.

Sin embargo, no todas las compañías cuentan con el mismo número y tipo de profesionales especializados en gestionar al capital humano. Condiciona bastante el sector en el que se mueve la empresa, tipo de negocio al que se dedica, **tamaño de empresa** (multinacional, grandes empresas, PYME, micropyme), difiriendo bastante el tipo de profesional y su número en función de esta última clasificación.

Los perfiles profesionales que especialistas en gestionar personas pueden desempeñar son los siguientes, basándome en el estudio de remuneración de RR. HH 2017 (MichaelPage) y la guía salarial de RR. HH 2021 (SpringProfessional)

- **HR Manager /Responsable de RR. HH:** como **experto** de RR. HH, **responsable y representante del área** ante managers y directores generales, se encarga del **diseño, coordinación y gestión de políticas y procedimientos de las diversas áreas de RR. HH** (selección, formación, desarrollo, salud y seguridad, conciliación familiar y laboral, retribución...) así como de proponer cambios en las mismas anticipándose y adaptándose a las tendencias del mercado.

- **Talent acquisition & recruitment manager:** es el encargado de **gestionar la política reclutamiento y plan de selección de la empresa**, coordinando entrevistas personales, dinámicas de grupo, test, así como demás pruebas específicas necesarias para acceder al puesto de trabajo. Lidera los procesos de búsqueda potenciando y haciendo uso de nuevos métodos y medios de reclutamiento: redes sociales corporativas, profesionales, mobile recruitment, recruitment 4.0...
- **Técnico de selección:** da **soporte** a talent acquisition & recruitment manager en los procesos de selección. Para ello participa activamente en la **búsqueda de candidatos/candidatas potenciales**, previamente detectando, definiendo y determinando **nuevos perfiles profesionales necesarios**. Además, realiza análisis de puestos y colabora y participa en la ejecución de esas pruebas específicas.
- **Técnico de RR. HH Generalista:** como **generalista abarca diversos aspectos de RR. HH**, como los siguientes: reclutar y seleccionar candidatos internos y externos, negociar con ETT'S y proveedores; gestión y administración del personal controlando el presupuesto disponible; elaboración y control de la contratación; confección del cálculo de nóminas, seguros sociales y gestión de altas, bajas, permisos, licencias, vacaciones...
- **Responsable de la administración de personal:** **gestiona, supervisa y controla aquellas tareas de carácter más administrativo:** realización de nóminas, legislación laboral, contrataciones, renovaciones, seguros sociales, coordinación de aspectos relativos a la prevención de riesgos laborales, gestión administrativa de la formación. Además, está en continuo contacto con las personas para **resolver dudas en materia laboral, salarial**, informar de cambios...
- **Experto en relaciones laborales:** como su propio nombre indica se encargará de la **gestión** de aspectos más legales en el **ámbito jurídico-laboral**. Mantiene un contacto e interacción continua con **sindicatos**, comité de empresa o delegados de personal. También responde ante el **Ministerio de trabajo** y gestiona y negocia cualquier tipo de **conflicto** que pueda llegar a surgir como huelgas.
- **Head of talent managment:** se encarga de definir e implementar **políticas de capacitación y desarrollo** acordes a los objetivos y estrategia empresarial. Detecta el talento interno, así como necesidades individuales formativas, desarrollando **implantando y ejecutando planes de formación, de carreras, de**

desarrollo, y planes de sucesiones. Mantiene una estrecha relación con los proveedores de formación, negociando con ellos.

- **Learning & development manager:** trabajando junto al head of talent management, crea e implanta políticas y procedimientos de la gestión del talento interno, **evaluando y midiendo el crecimiento individual** interno mediante un **sistema de desarrollo**. También colabora en **implantar programas formativos** a todos los perfiles de la compañía y su consiguiente mejora. Complementariamente realiza descripciones de puestos de trabajo y sistemas de evaluación de desempeño.
- **Learning & development specialist** dependiendo de learning & development management, se encarga **de analizar necesidades formativas** por áreas, coordina la **formación inicial** necesaria, así como participar en la elaboración de los **planes anuales formativos** adaptándolos a la organización y negocios. A mayores elige y selecciona **materiales pedagógicos** y dirige y coordina **subvenciones**.
- **Mobility, compensation y benefits manager:** es el encargado **de liderar los planes y políticas retributivas** asegurándose de que cumplen los **principios retributivos** esenciales de equidad interna (retribuir en función del puesto), competitividad externa (conocer salarios de la competencia) y de equidad individual (retribuir en función de méritos, logros). Personaliza, elabora y gestiona los **paquetes retributivos** de los profesionales actuales y de nuevas incorporaciones y realiza **estudios e informes comparativos** de remuneraciones en el sector y negocio donde opera la compañía.
- **Mobility, compensation y benefits specialist:** se encarga **de asesorar y dar soporte en la elaboración de planes retributivos** (velando por el cumplimiento de los principios retributivos) y paquetes **retributivos**, negociando y gestionando beneficios sociales con proveedores (gimnasio, seguros de vida, seguros médicos). Como especialista también controla y analiza datos salariales.
- **Payroll manager:** se encarga de implementar y gestionar todo el **proceso de nómina**, asegurándose y supervisando el control de pago a los profesionales y de pago a la seguridad social e impuestos. Además, también diseña políticas y procedimientos de nóminas, gestiona la totalidad del presupuesto y participa en las **negociaciones salariales**.
- **Head of health & safety:** experto en prevención de riesgos laborales, diseñando, **implantando, actualizando y garantizando el cumplimiento de las políticas de**

salud y seguridad en la empresa. Fomenta una **cultura preventiva y saludable** para toda la empresa, además de recopilar, analizar y estudiar el grado de siniestralidad, absentismo, o grado de rotación. Asegura también una formación de calidad en materia de salud y seguridad laboral para toda la plantilla.

- **Head of health & safety specialist**: se encarga de implantar **instrumentos de gestión preventiva**, de elaborar **planes y estudios de seguridad**, de **coordinar actividades preventivas** y visitar frecuentemente los diversos centros de trabajo con el fin de detectar algún tipo de riesgo y **asegurarse del cumplimiento** en los mismos de **todas las normas relativas** a la seguridad y salud de los profesionales.
- **HRBP (Human Resources Business Partner)**: principal socio de negocios de una compañía que se encarga de ser **el nexo de unión entre RR. HH y el resto de áreas de negocio de la compañía**, participando activamente en la planificación estratégica, colaborando, definiendo e implantando junto al resto de profesionales especialistas de RR. HH las diversas políticas de gestión del talento orientadas a la consecución de los objetivos corporativos. Gracias a HRBP, RR. HH tiene una **extensión real en el negocio**, configurándose como **una figura cercana y visible** para el cliente interno. HRBP ha supuesto la revolución y el giro de 180º en el departamento de gestión de RR. HH siendo hoy en día uno de los profesionales más generalistas, imprescindibles para la continuidad y adaptación de las empresas, conocido como **líder de los procesos de transformación y cambio**.
- **HR Analytics** como experto en la **analítica de datos**, **ayuda y facilita** a HRBP y demás profesionales **a tomar decisiones estratégicas** relativas a la gestión del talento y permite **anticiparse ante determinadas** situaciones que pueden llegar a originar desviaciones en la organización o **resolver algunos problemas**. La principal diferencia con las métricas tradicionales de RR. HH es que HR Analytics es de **alto impacto para el negocio**.

4. HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER.

4.1 ORIGEN Y MODELO CLÁSICO DE HRBP.

La reconsideración de la función de RR. HH y la necesidad de un nuevo profesional en tal área, también se debe en parte al gran incremento de la competitividad en las empresas, lo que origina que, todos y cada uno de estos profesionales hayan de ser capaces de enfrentarse a nuevos desafíos.

La globalización, la digitalización, diversidad laboral, cambios culturales, cambios de modelos de negocio, nuevas formas de trabajo, la llegada de una pandemia a nivel mundial protagonizada por la Covid-19, cambios legislativos, nuevas tecnologías, cambios en las estructuras organizativas, la terciarización de la economía, el desarrollo de la demanda de consumo, es decir, todos aquellos cambios económicos, políticos-legales, sociales, organizativos, tecnológicos, que caracterizan el entorno en el que se mueven las empresas como un entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) implican:

- ✓ Desarrollo de nuevos modelos de gestión empresarial, orientados a la satisfacción tanto del cliente interno, como del cliente externo, es decir, todos aquellos grupos/colectivos de interés o stakeholders, que mantienen una estrecha relación con la compañía. Y es aquí donde RR. HH de la mano de los directivos y CEOS juega un papel muy activo, ya que en parte su actividad y acción determinará la adaptación o no adaptación y como consecuencia, el éxito empresarial.
- ✓ Redefinir y analizar las capacidades con las que cuenta actualmente una compañía y fijar cuales son claves, así como determinar cuales se requerirán en un futuro y que prácticas se impulsarán desde RR. HH para crearlas.
- ✓ Introducir la tecnología en los puestos de trabajo, afectando espectacularmente en la manera y en el lugar donde se trabaja, es decir, se modifica la forma en la que se trabaja, así como el surgimiento de nuevos puestos de trabajo y profesiones a raíz de digitalización. La Covid-19 ha transformado drásticamente el entorno laboral, acelerándose en cuestión de meses el ritmo de digitalización.

Dave Ulrich, uno de los gurús más importantes de la gestión de RR. HH, profesor universitario, autor, orador, entrenador de gestión y consultor de gestión, en su obra *“Recursos Humanos Champions”* muestra la importancia y el papel que juega RR. HH a la hora de desarrollar todas aquellas capacidades organizativas que hacen posible el éxito empresarial y en el diseño de aquellas prácticas de RR. HH que hagan posible poder crear esas capacidades.

Dave Ulrich cambió el foco de estudio del área de RR. HH, dejando de ser definida por lo que hace, actividades y funciones que desarrolla, pasando a ser definida y caracterizada por lo que puede llegar a entregar y aportar en términos de valor y resultados a las compañías.

Es necesario asumir una serie de roles clave, que todo profesional de RR. HH debe de cumplir para poder agregar valor y hacer realidad esa sociedad de negocios (Ulrich, 1997:54). Los roles de la nueva figura de HRBP son:

Figura 1: Modelo de roles clásicos que todo HRBP debe desempeñar.



Fuente: elaboración propia a partir de Ulrich, 1997: 55.

Ambos ejes muestran los centros de atención en el corto plazo/operativo al largo plazo/estratégico y las actividades de los profesionales, centrándose por un lado más bien en procesos y por otro lado en las personas.

En las dos celdas superiores se puede observar que ambos roles adoptan un enfoque completamente estratégico. En las dos celdas inferiores ambos roles adoptan un enfoque mucho más operativo y transaccional centrándose en tareas y actividades del día a día que los profesionales de RR. HH han venido desarrollado desde que existe dicha área especializada.

Pese a que se trate de un modelo de 4 roles, al profesional HRBP se le asocia principalmente el **rol de socio estratégico** que de forma implícita conlleva saber **gestionar el cambio** y convertirse en **líder y socio del talento**. Las personas pueden llegar a ser el principal recurso para que una organización se adapte a los nuevos requerimientos del mercado, pero también puede convertirse en uno de los mayores obstáculos, de ahí la importancia de saber gestionar a las personas de una organización, impulsando comportamientos que les permitan ser capaces de convivir en la

ambigüedad de las organizaciones, trabajar de forma innovadora y hacer frente a los imprevistos de negocio (RHSaludable, 2014). Cuando en una compañía es necesario adaptarse al cambio, se requiere llevar a cabo una planificación y ejecución estratégica para adaptar los negocios o incluso adoptar nuevas líneas de negocio que den respuesta a todo lo que sucede alrededor.

SOCIO ESTRÁTEGICO.

Los profesionales de RR. HH deben de **ayudar a alcanzar los objetivos empresariales**. Actúan como socio de negocios cuando transforman la estrategia en acción (Ulrich, 1997:101). Tienen que ser capaces de convertirse en una pieza fundamental en el logro de objetivos aportando las capacidades, medios, mecanismos necesarios y apropiados para dar ese apoyo y soporte a la estrategia. Es decir, su papel fundamental trata de **garantizar la ejecución de la estrategia empresarial participando activamente** en su planificación, diseño, ejecución, consolidación y validación, **alineando las prácticas que desde RR. HH se impulsan, así como estrategias, con la estrategia del negocio**, tratándose de un trabajo colaborativo y cooperativo.

Como propios profesionales de la gestión del talento, para que adquieran ese perfil de socio comercial estratégico (Strategic Business Partner) es necesario que desde un principio sepan enfrentarse a una serie de desafíos y superarlos.

Primeramente, se requiere que la estrategia se lleve a cabo, es decir, transformar la teoría a la práctica, pasar del **plan estratégico a la acción**. Para que sea posible, es necesario disponer de un mecanismo completo y riguroso (Ulrich, 1997:106), como es un buen diagnóstico organizativo que permite tener un acercamiento inmediato a la realidad empresarial. Este diagnóstico ofrece un análisis objetivo de la situación actual, identificando debilidades, problemas internos de la organización, pudiéndose anticipar y evitar sus consecuencias, así como cambios importantes que son necesarios para cumplir la estrategia global. A su vez conocer la situación corporativa permitirá tener una buena base para elaborar un buen escenario de planificación estratégica, debatiéndose cuestiones trascendentes de la estrategia antes de que se decidan como tal.

En segundo lugar, como socio de negocios estratégico, debe de ser capaz de agregar valor adoptando un **enfoque múltiple** (cuestión que analizaré en apartados posteriores), ya que su éxito no solo depende el grado de satisfacción de la plantilla, sino que tiene responsabilidades sobre otros grupos de interés.

En tercer lugar, es necesario que los planes o estrategias de RR. HH vayan en el **mismo camino y dirección** que los planes o estrategias empresariales. Profesionales de RR. HH deben de evitar planificar todo el conjunto de acciones, así como medidas, considerándolas como algo secundario sin vital importancia o elaborando la propia estrategia de RR. HH de forma independiente, tratándose un proceso de planificación

estratégica aislada. Con esto, se requiere que se sepa distinguir entre un extremo y otro y se logre un punto medio entre planificación empresarial y planificación de RR. HH.

En cuarto lugar, deben de hacer uso y aplicar prácticas de gestión de personal que permitan la consecución de los objetivos preestablecidos. Se trata de gestionar al talento con un claro enfoque al negocio, evitando prácticas de RR. HH que en la competencia parecen tener éxito, así como aquellas que se consideran de moda, populares y graciosas, ya que no es sinónimo de que sean las correctas.

Cada compañía es única y esa práctica puede ser triunfante porque se complemente con otras que también lo son, o porque se ajusta a las características propias de la organización, por lo que imitarla puede suponer caer en un gran error. De la misma forma tendencias que pueden llegar a ser populares, famosas o graciosas en el “mundillo” de los RR. HH, no es sinónimo de que se deban implantar por el mero hecho de serlo. Es imprescindible analizar y aplicar ideas de forma adecuada en las empresas, siempre y cuando se pueda extraer viabilidad alguna de las mismas.

No hay dos empresas que sean exactamente iguales. Las empresas difieren unas de otras por su historia, cultura, valores, liderazgo... siendo muy probable que el éxito de una práctica en la competencia no lo vaya a ser en las demás.

EXPERTO ADMINISTRATIVO Y DE LA GESTIÓN.

La concepción de RR. HH como un área administrativa encargada de tareas y funciones caracterizadas como tal, es algo que con el paso del tiempo se ha ido superando.

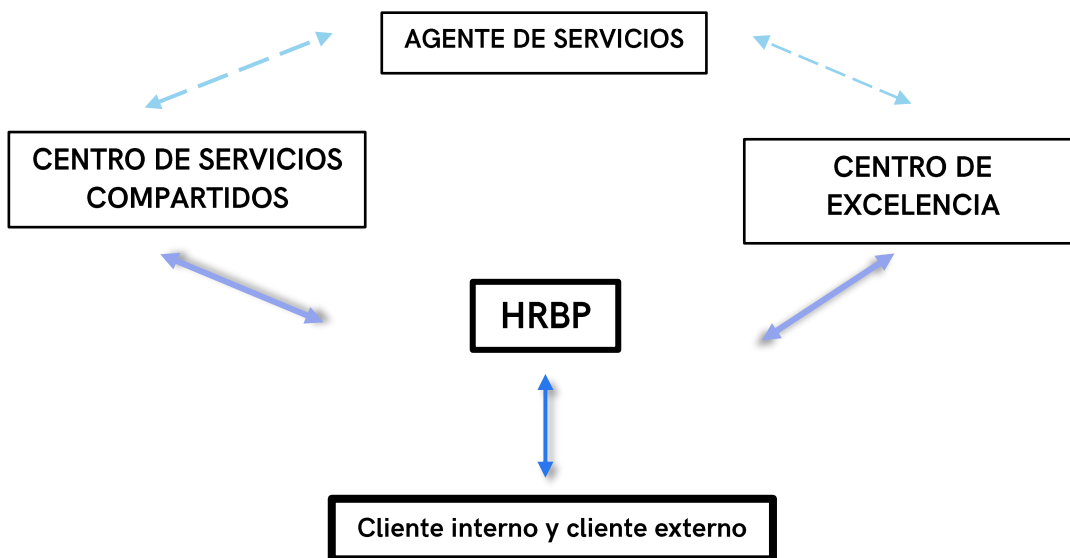
No se trata de que los profesionales de RR. HH deban dejar de lado este tipo de tareas, ya que son algo esencial e imprescindible desde el punto de vista empresarial, el trabajo puramente transaccional, administrativo como altas, bajas, nóminas, realización de contratos, modificaciones contractuales, gestión administrativa de la formación, cuestiones del ámbito legal, gestión del personal... Se trata de **descubrir maneras más eficientes de trabajar**, es decir, una **reingeniería y rediseño** de todas estas **tareas**, así como de la propia **estructura** del departamento.

RR. HH debe de asumir un rol que sepa dominar todas estas funciones transaccionales con el objetivo de conseguir más dinamismo, flexibilidad, eficiencia, operatividad, suprimiendo algunas o simplificándolas apoyándose en las tecnologías (Ulrich, 1997:154).

Por lo tanto, el proceso de reingeniería de la función de RR. HH no solo abarca la **mejora de procesos, tareas rutinarias y transaccionales en el departamento**, sino que también consiste en repensar la creación de valor, **recreando estructuras dentro de la propia función que permitan que se haga el trabajo.**

Es necesario que este profesional de RR. HH, con un análisis previo, **sepa identificar todas aquellas tareas, así como procesos que necesitan una simplificación, rediseño y “remodelación”**. Una vez detectadas las mismas, buscar alternativas y una vez rediseñadas y transformadas, será necesaria obtener cierta retroalimentación sobre la reingeniería de tales procesos en la empresa midiendo el impacto de los mismos sobre el negocio.

Figura 2: Estructuración del área de RR. HH.



Fuente: elaboración propia a partir de Expansión & Empleo y Ulrich, 1997: 164.

El **centro de servicios** compartidos englobaría todas aquellas transacciones relacionadas con los RR. HH, estandarizándolas en una sola área, permitiendo más eficiencia. Comprende el trabajo puramente administrativo, rutinario y que a simple vista puede no llegar a aportar valor, pero con la reingeniería es posible lograr cierta efectividad y operatividad a través de este tipo de tareas, apalancándose y apoyándose en la incorporación de tecnología en la propia área.

De forma paralela los **centros de expertos** aglutinan como su propio nombre indica a expertos y especialistas técnicos de gestión de RR. HH de cada área: formación, desarrollo, compensación, comunicación, salud y seguridad laboral, relaciones laborales... Desde los centros de expertos, los servicios que se ofrecen se orientan hacia todas aquellas actividades de RR. HH que van a servir de apoyo y ayudan a implantar la estrategia, acometer un gran cambio cultural o poder cumplir y lograr los objetivos empresariales.

Otro mecanismo alternativo son los **agentes de servicios**, o lo que es lo mismo, externalizar algunos de los servicios de RR. HH, sobre todo aquellos de procesamiento administrativo.

Por último, **HRBP**, protagonista además de la reingeniería de la propia área, contando con el apoyo de los centros de servicios compartidos y los centros de excelencia debe de saber alinear la estrategia de las personas mucho más estrechamente con el negocio.

Se requiere una implicación de todas y cada de las partes al mismo nivel, ya que el objetivo principal es agregar valor mediante una organización basada en el servicio compartido. Para ello se deberá de compartir los objetivos a nivel corporativo y sobre todo dentro de la propia función de RR. HH, donde cada profesional debe de saber situarse en el rol correspondiente que debe desempeñar, potenciado el trabajo en equipo, para poder responder rápidamente y lograr un trabajo mucho más eficiente. (Alba España, 2017: 93).

LIDER Y SOCIO DEL TALENTO.

Prestando especial atención e importancia al actual contexto en el que se hayan sumergidas las empresas, los profesionales de RR. HH deben de lograr mantener el compromiso de sus trabajadores, actuando de forma cercana a la realidad del entorno y manteniendo una escucha activa de las necesidades de la plantilla.

Uno de los retos más complejos a los que se enfrentan estos profesionales como especialistas del talento, es el de **alentar el compromiso en todas sus dimensiones y contribución del talento**, aun existiendo un desequilibrio entre demandas y recursos. Hoy en día las exigencias del trabajo son mayores que nunca, porque se reclama constantemente a los trabajadores/as un mayor esfuerzo y mayores quehaceres, contando con un menor número de recursos o limitados. A mayores la temporalidad, inestabilidad y precariedad laboral son motivos razonables para que no se lleguen a sentir identificados y comprometidos al 100% con su puesto de trabajo y con la organización.

La cuestión crítica radica aquí. No es suficiente con alentar y asegurar el “compromiso físico” de los trabajadores, es decir, su capacidad física, para cumplir sus tareas, funciones, así como todo lo que se les pueda llegar a proponer. El “compromiso de mente y alma” de los trabajadores será determinante para lograr ese compromiso global no solo con la compañía, sino con sus compañeros, su equipo de trabajo, su puesto de trabajo, con el negocio... Se trata de **“gestionar” las mentes y almas de los trabajadores**. Por mucho que las personas muestren su valía y capacidad física para realizar sus tareas y cumplir sus responsabilidades, si no hay en su interior ningún estímulo o iniciativa que les empuje y les lance a hacer su trabajo, no podremos hablar realmente de ese sentimiento de identificación y compromiso absoluto.

Para conseguir este compromiso, son varias las actuaciones que, como socios del talento, HRBP puede desarrollar:

Como especialistas, deben **escuchar y preocuparse por sus necesidades personales, familiares, profesionales, tener en cuenta problemas, deseos, representar sus intereses y diversos puntos de vista, así como opiniones**, ya que no solo los empleados trabajan para la compañía, sino que la propia compañía también debe de trabajar para sus trabajadores (Alba España, 2017:86), logrando ese equilibrio entre necesidades personales y necesidades empresariales.

Trabajando como expertos de la reingeniería de puestos, procesos de trabajo, pueden priorizar determinadas exigencias, trabajo y tareas, potenciando las que realmente generan valor y merece la pena invertir recursos, dejando de lado aquellas cuya aportación en términos de valor es nula.

Sin embargo, no será suficiente, ya que los reclamos de los trabajadores siguen presentes, y llegará un momento en el cual no se puedan reducir todas las exigencias, sobre todo cuando se quiere alcanzar un determinado nivel competitivo. RR. HH tiene el don y la clave para crear e **impulsar buenas políticas de gestión del talento** en términos de prácticas, valores y actuaciones para poder cumplir con todas las exigencias que rodean al entorno empresarial competitivo, manteniendo el compromiso y satisfacción.

Dar la oportunidad a los trabajadores de **controlar su propio trabajo**, tareas, responsabilidades, así como procesos claves, delegando autonomía y mayor independencia, se traduce en crecimiento personal, autodesarrollo, autosatisfacción y automotivación, convirtiéndose ellos mismos en dueños de las exigencias y enfrentándose a las mismas.

De esta manera su nivel de compromiso se verá incrementado, y se sentirán más dispuestos a dar lo mejor de sí, entregándose de lleno y de pleno, alcanzando cierto nivel de dedicación exclusivo por y para la compañía. Además, presentar el trabajo como un reto y desafío, para mejorar la experiencia de los colaboradores/as en sus puestos, evitando caer en la monotonía y cansancio derivado de “trabajo aburrido”, supone un mayor compromiso a la hora de superar todos los retos y desafíos tanto con el puesto, con el equipo de trabajo, como con el negocio. Y es que, el **trabajo en equipo**, en cooperación, supone una transformación y conversión de talentos individuales en logros y éxito colectivo, logrando mejor capacidad de respuesta ante cualquier imprevisto o exigencia.

A medida que los trabajadores van cumpliendo y superando todos los reclamos, el reconocer todos esos méritos supondrá mejores respuestas ante mayores exigencias futuras. El **reconocimiento del esfuerzo y buenos resultados** supondrá trabajadores más comprometidos.

La actitud de los empleados está correlacionada con el tipo de comunicación, así como información que pueden llegar a recibir, convirtiéndose en fuente y recurso

potencial para los trabajadores. Desde RR. HH, los profesionales deben de potenciar y asegurar una **comunicación clara, ágil, fluida y transparente**. No solo se trata de explicar el qué se quiere hacer o dónde se quiere llegar, sino porqué se quiere realizar realmente.

Otras muchas exigencias pueden llegar a convertirse en recursos y un claro ejemplo de ello es la **incorporación de herramientas tecnológicas y la aceleración del ritmo de digitalización de compañías y negocios**. Pese a que se haya visto como uno de los mayores retos y desafíos a los que una compañía globalmente se ha debido de enfrentar, la introducción de tecnología ha supuesto por un lado la necesidad de formarse y aprender a hacer las cosas de un modo distinto y diferente al habitual, pero por otro lado, hacer uso de herramientas tecnológicas ha beneficiado gratamente, facilitando la vida laboral, permitiendo mantener un contacto a interacción continua, rompiendo las barreras del espacio-tiempo, gracias a estos nuevos espacios virtuales y digitales.

Los reclamos también pueden convertirse en recursos **involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones** (Ulrich, 1997:243). Los profesionales de RR. HH junto a los managers deben de compartir con la plantilla aspectos importantes y determinantes del negocio, recibiendo aportaciones, ideas, alternativas y opiniones diversas, consiguiendo un mayor nivel de compromiso y dedicación a la hora de alcanzar los objetivos corporativos.

Por último, mantener el compromiso de los trabajadores cuando una empresa se enfrente a reestructuraciones de personal, va a ser fundamental para la continuación del negocio. Gestionar desde RR. HH el compromiso de los que se quedan supone impulsar prácticas de outplacement o reubicación de los trabajadores, o bien contar con un fondo propio de reestructuración. De este modo la percepción de los profesionales que se quedan con respecto a la forma que tiene su empresa de gestionar estos procesos tan delicados será distinta.

AGENTE DE CAMBIO Y LÍDER TRANSFORMADOR

No hay mejor ejemplo que este último año para describir y vivir lo que significa y supone un cambio en el entorno competitivo de las empresas y es que a día de hoy se está dando más rápidamente y velozmente que nunca. Los profesionales de RR. HH como adalides del cambio deben de **crear la capacidad de saber responder al ritmo del cambio, conducirlo, hacerlo ver como una necesidad y protagonizar nuevos procesos culturales y transformaciones de negocio**.

Las diversas respuestas que las compañías pueden dar ante el cambio realimentan a la organización, pero con nuevas ideas, enfoques, nuevas formas de percepción, nuevas maneras en las que se hace el trabajo, redefiniciones y mejoras en la infraestructura empresarial... Todo ello afectando directamente sobre el alma y mente de las compañías.

Lo trascendente de este rol es que sepan liderar el cambio, diseñarlo y conducirlo, dominando las siguientes características, como Business Partners (Ulrich, 1997: 301-305):

- *Catalizador, adalid, patrocinador.* Saber **conducir el cambio**, tomar la iniciativa del mismo y convertirse en máximo patrocinador.
- *Facilitador.* Ayudar a **facilitar el cambio** en la medida de lo posible para que no suponga un obstáculo en la continuidad del negocio.
- *Diseñador.* Revisar y rediseñar todas las **tareas relativas a la propia función** de RR. HH, **adaptándolas al nuevo modelo cultural**, implantando prácticas y políticas innovadoras y atractivas, no solo para el talento interno, sino también para atraer a futuros candidatos potenciales que se requieran para llevar a cabo ese gran cambio y transformación cultural.
- *Demostador.* Los profesionales de RR. HH que ejercen este rol tienen que ser capaces de **demostrar la importancia y valía de su rol** adquiriendo respeto y reputación.

Los profesionales de RR. HH como líderes del cambio también deben de **crear una necesidad generalizada de adaptación y de cambio en la organización**. Es decir, generar un cambio de actitud, haciendo ver a todos que se trata de algo beneficioso necesario e imprescindible, para poder seguir manteniendo el nivel de competitividad, adaptándose al entorno que les rodea.

Sin embargo, no solo basta con saber detectar esa necesidad y que el resto también la vea como tal. Los cambios son difíciles de iniciar, ejecutar, consolidarse y mantenerse en el tiempo.

Todo **cambio empresarial supone un cambio cultural** siendo protagonista el papel de RR. HH a la hora de alcanzarlo. De este modo, **sus responsabilidades en relación con la cultura corporativa** son:

- Determinar el concepto de cambio cultural.
- Establecer buenos mecanismos de comunicación para determinar y explicar la importancia de dicho cambio, así como beneficios que reportará y supervisión del mismo.
- Determinar el “gap” cultural que puede llegar a existir. Es necesario establecer y definir un proceso que permita evaluar y valorar la cultura actual, definir la cultura deseada y la brecha o espacio que puede llegar a existir entre ambas.
- Expectativas de futuro, hacia donde quiere ir la organización.

Además, actualmente, la cultura de las organizaciones forma parte de la ventaja competitiva de muchas compañías. Al fin y al cabo, se trata de la visión, de esa imagen, que todos los grupos de interés externos tienen acerca de la compañía, es decir, estamos

hablando de su marca personal, de su “employer branding”, que en casos como *Google* o *Coca-Cola*, las ha llevado al éxito, ya que la propia cultura ha supuesto posicionarlas en lo más alto del ranking.

4.2 SUMAR VALOR EN LAS ORGANIZACIONES COMO BUSINESS PARTNER.

Se incorpora Business Partner a RR. HH porque es capaz de aportar valor en las organizaciones. Sin embargo, es conveniente precisar qué se entiende por valor realmente.

El valor es un término un tanto abstracto y que puede estar dotado de cierto grado de subjetividad. Valor puede llegar a significar muchas cosas. La palabra valor procede del término “valuta”, que significa algo importante y representativo (Ulrich, 2005: 61).

El mensaje fundamental de la palabra valor es que éste se va a definir más desde el punto de vista del receptor del mismo, que desde el punto de vista del emisor. Por lo que serán los receptores de todas aquellas aportaciones de RR. HH quienes finalmente valorarán objetivamente si detrás de todo el proceso y función, se aporta valor.

Para que el profesional de RR. HH aporte valor y se pueda hablar de verdadero Business Partner, deberá cumplir los cinco criterios y aspectos siguientes (Ulrich, 2005: 62,63).

1. Debe estar en un continuo contacto con todas aquellas **realidades externas** que rodean y condicionan el funcionamiento de la organización, y de forma implícita las actuaciones por parte de RR. HH.

Es fundamental que **conozcan y dominen el mundo y la realidad** donde se encuentran, ya que todas aquellas acciones que impulsen deben de concordar y reflejar la realidad externa empresarial.

2. Identificación, **contacto e interacción real** con los agentes relacionados con compañía. Como bien afirmé anteriormente, el valor va a venir definido por los receptores: clientes, inversores, directivos y managers y los empleados, lo que exige que Business Partners se centre más bien en resultados (entregables) (Ulrich, 2005: 63) que en realizar las actividades y ejecutar tareas.

3. Los dos aspectos anteriores implican mirar desde una **perspectiva externa hacia una interna**, para saber lo que necesita RR. HH realmente para aportar valor.

Todas las prácticas de RR. HH impulsadas por Business Partner enviarán información valiosa a los stakeholders internos de la organización.

Estas prácticas pueden encasillarse en cuatro ejes (Ulrich, 2005: 63):

- Eje de las **personas**: prácticas relativas a la gestión de personas, tales como selección, contratación, formación y desarrollo, promoción, gestión de carreras...

- Eje del **rendimiento**: salario económico, no económico, compensaciones, recompensas, reconocimientos, que influirán e incidirán positivamente sobre el rendimiento de los colaboradores.
 - Eje de la **comunicación**: sistemas de comunicación formales e informales.
 - Eje del **trabajo**: instalaciones, organización, flujos del trabajo.
4. Dotar a la compañía de un buen **equipo, departamento y área de profesionales**. Dicha área dentro de lo que es la organización debe de ser considerada como negocio, de ahí la importancia de que cuente con su propia estrategia y **una buena estructura** que organice a los RR. HH para que desempeñen el trabajo de una determinada manera en consonancia al negocio.
 5. **Profesionalidad** en RR. HH. Business Partner y demás profesionales de la función de RR. HH tienen asignados uno o varios roles, y de forma paralela una serie de competencias para desempeñar con efectividad los roles asumidos. Se puede afirmar que los “roles” son lo que las personas hacen y las “competencias” la forma en la que lo hacen. La formación continua para actualizar, renovar y suplir carencias es imprescindible para adaptarse al entorno empresarial y no va a ser menos en RR. HH. Business Partner como acompañante, gestor y máximo líder del cambio en las organizaciones, debe invertir en formación continuamente para adaptarse a esa realidad que tanto condicionará sus competencias y habilidades.

4.3 AUTODIAGNÓSTICO PARA HRBP.

En clara relación con lo anterior y con el valor como principio guía y clave, todo profesional de RR. HH como socio de negocios, podrá aplicar una serie de criterios que le permitan ejecutar un **autodiagnóstico** para estimar y valorar cual es el grado de desarrollo del propio departamento de RR. HH y profesionales que lo componen y, si no es así, determinar qué falla realmente y cuál sería la solución óptima.

1. Como punto de partida todo HRBP, deberá de cuestionarse si realmente tiene un sólido **conocimiento de todos aquellos factores y realidades externas** tales como digitalización, factores económicos, crisis sanitaria Covid-19, tendencias demográficas, globalización, que afectan a la industria y negocio que pertenecen. Ser capaz de afirmar que el mundo se encuentra en constante cambio y evolución. ¿Realmente saben responder estos profesionales si se les pide debatir sobre cambios que están afectado en su negocio? ¿Sabrían presentar tales argumentos con cierta credibilidad a los líderes de la compañía, empleados, clientes, proveedores o accionistas?

2. ¿Hasta qué punto los profesionales adoptan un enfoque de afuera hacia dentro para tareas de RR. HH, estableciendo un claro vínculo con los clientes externos (inversor, cliente) y clientes internos (managers y empleados)?

- En función del tipo de organización que se trate, con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro, la palabra **inversor** hará referencia bien al grupo de accionistas o bien a donantes, aliados políticos, financieros... No obstante, hay que tener una misma visión. Este grupo de interés es de los más críticos para las compañías. No solo buscan obtener un beneficio tangible o valor económico, sino también beneficios intangibles (Ulrich, 2005: 66).

Cuando HRBP ayuda a los inversores a aumentar la confianza en la calidad de la organización y dirección, los inversores creen firmemente en el futuro de la compañía. Como socios comerciales hay que saber interactuar y conectar con los inversores: ¿Quiénes son los mayores inversores de la compañía y cuál es su participación? ¿Cuáles son los beneficios tangibles/intangibles que estos obtienen en comparación con alguna empresa líder? ¿Cómo incluir a los inversores en el proceso de ejecución de prácticas de RR. HH?

- La aportación de valor para los **clientes** procede de los productos y servicios, así como trato y relaciones humanas que reciban. Se trata de que como Business Partner sean capaces de conectar al cliente con la totalidad de la organización, gestionando el trabajo de una determinada manera. Es decir, aspectos como ambiente, cultura organizacional y las personas con las que cuenta la compañía estarán ligados directamente con la satisfacción de clientes o incluso ellos mismos pueden valorar y participar en el sistema de retribución de los empleados en función de la calidad del servicio o producto. ¿La compañía cuenta con un buen equipo orientado al buen trato del cliente? ¿Existe esa conexión real entre satisfacción de los trabajadores y satisfacción de clientes?
- Como aportación de valor interno, Business Partner presta apoyo y audita a los **managers** creando capacidades conectadas con el negocio, que finalmente logren alcanzar la meta de la compañía. Cuando pensamos en una organización nuestra mente se traslada a su identidad, su cultura, su reputación, a lo que nos transmite de primera mano... que constituyen las capacidades de una empresa. Por mucho que los profesionales impulsen buenas prácticas de RR. HH si no alinean con las capacidades de la organización, la aportación de valor será nula. (Ulrich, 2005: 68).

- Otro de los stakeholders clave son los **RR. HH**, motor de las compañías, y como Business Partner deben de asegurarse de crear esa proposición de valor de cara al empleado, para que este se sienta realmente comprometido con el negocio y como contraposición reciba algo a cambio, tanto tangible como intangiblemente.

3. ¿Hasta qué punto las **prácticas de RR. HH** que se impulsan en el departamento aportan valor?

Siguiendo la clasificación de tales prácticas que he realizado con anterioridad en personas, rendimiento, flujo de trabajo y comunicación, todas deben de sumar y aportar en las compañías (Ulrich, 2005: 69, 70).

- Todas aquellas prácticas centradas en **las personas** (técnicas de 360º, de aprendizaje, reclutamiento 4.0, técnicas de motivación, desarrollo, formación 3.0, e-learning, promoción...) consisten en atraer, motivar y retener a la plantilla.
- Por otro lado, centrándome en prácticas de **rendimiento**, los sistemas de compensación deberían de estar abiertos para los inversores y poder confiar en aquello que los managers fomentan y retribuyen. También para los clientes, incluso permitiendo a los mismos poder participar en la evaluación del rendimiento de los trabajadores, repercutiendo directamente sobre el salario. ¿Se escucha realmente al cliente con respecto al prototipo de empleado que quiere? Si el cliente evalúa el rendimiento de los empleados ¿los resultados se asemejan a la evaluación de rendimiento por parte de la organización?
- En relación con las prácticas centradas en la **información**, HRBP aportará valor si es capaz de convertir toda la información externa en interna y lograr que la plantilla actúe como la organización necesite, aceptando su trabajo, retos y desafíos. ¿Todos los colaboradores saben realmente el grado de contribución de sus trabajos? ¿Conocen realmente por qué se hace determinada cosa?
- Por último, aquellas prácticas que se centran en el **flujo de trabajo**, organizándolo eficientemente y de forma efectiva puede ser posible gracias a RR. HH. Recientemente una de las áreas más emergentes ha sido la de los entornos de trabajo. El espacio físico en el que se desarrolle la actividad, dará mucho de qué hablar entre los principales stakeholders externos a la compañía, transmitiendo un mensaje cultural sobre rasgos y

valores empresariales, siendo valorada la compañía positiva o negativamente, y, además, también incidirá sobre los empleados/as, influyendo sobre su retención, compromiso y motivación.

Un claro ejemplo de lo anterior es la empresa Google. Cuando pienso en *Google* automáticamente asocio dicha compañía con diversión, innovación y talento joven. Desde el departamento de RR. HH se esfuerzan para que *Google* cuente con espacios de trabajo diferentes e innovadores al resto de compañías, cuyo objetivo principalmente, además de retener y motivar al personal, evitando la fuga del talento, es crear equipos de trabajo humanos, definidos por la colaboración, cooperación, el trabajo en equipo, la innovación, creatividad... Cualquier persona desearía trabajar en espacios como los de *Google*, donde además de trabajar, el talento puede llegar a divertirse y pasar buenos momentos. *Google* combina en sus oficinas tiempo de ocio y tiempo de trabajo. Desde esta perspectiva, *Google*, no solo aporta valor a sus empleados, sino que también a clientes, inversores, quienes valoran a *Google* como una de las mejores compañías, generándose una buena reputación y “employer branding”

4.4 AUTODIAGNÓSTICO COMO ESTUDIANTE Y FUTURA PROFESIONAL

Como estudiante del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Valladolid en la Facultad de Ciencias del Trabajo de Palencia y futura profesional y especialista de la gestión del talento humano en las organizaciones, soy consciente de la importancia de esta nueva visión que se está otorgando a los RR. HH y que con la llegada de la Covid-19 ha mejorado notablemente la percepción de dicho departamento en las organizaciones.

Por ello, partiendo del autodiagnóstico que todo HRBP debe de realizar para detectar puntos fuertes, así como débiles, y que he explicado en el anterior apartado, como estudiante he realizado un autodiagnóstico para valorar, conocer objetivamente mi grado de percepción sobre RR. HH y justificar a través de puntuaciones ciertas afirmaciones relacionadas con los RR. HH como socio de negocios.

He hecho uso de un autodiagnóstico que la compañía y consultora RBL tiene colgado en su página web (RBL.net) para saber si realmente los profesionales de RR. HH están preparados para transformar su función en una función puramente estratégica. Para ello, he adaptado las cuestiones desde una perspectiva de estudiante universitaria.

La propia encuesta consta de 4 fases o bloques, cada una con una serie de afirmaciones las cuales he valorado del 1 al 5.

El primer bloque denominado “**caso de negocio para la transformación**” abarca la valoración de la importancia de conocer el negocio, contexto empresarial, las tendencias

externas clave, así como adoptar ese enfoque de afuera hacia dentro, obteniendo una puntuación de 4,5/5. Considero clave y fundamental que como futura profesional, todos y cada uno de los que formemos parte del equipo conozcamos el negocio, así como tener localizados grupos de interés para poder actuar acorde a sus expectativas y la realidad del entorno empresarial.

El bloque 2 titulado **“definir los resultados”** engloba la importancia de que los profesionales de RR. HH sepan centrarse en resultados, es decir, las capacidades que pueden llegar a generar, más que en las propias actividades y tareas, obteniendo una puntuación total de 4,7/5. Como futura experta pienso que no solo es importante prestar atención a las prácticas de RR. HH, sino a todas aquellas capacidades de la organización que junto con las prácticas que se impulsen desde RR. HH, permitirán finalmente convertir la estrategia en acción.

En el siguiente bloque, bajo el nombre **“diseño del propio departamento de RR. HH”** y obteniendo una calificación de 4,9/5, he valorado con puntuaciones entre 1 y 5 la importancia de que dentro del departamento todos y cada uno tengan claro el rol y papel que desempeñan como profesionales de la gestión del talento, y cuyos resultados serán determinantes para hacer cumplir la estrategia. A mayores, también es necesario conocer el aporte de valor del trabajo de todos y cada uno y cómo se puede llegar a relacionar con la estrategia.

Por último, en el bloque **“desarrollo y rendición de cuentas”** como punto fundamental he valorado la importancia de que como futura profesional seamos evaluados por las competencias que poseemos y que dediquemos tiempo activamente en nuestro desarrollo. La puntuación global obtenida es de 4/5. Requerimos constante actualización y mejora de nuestras competencias y habilidades para saber adaptarnos a la realidad y saber conducir y gestionar de forma óptima los cambios que lleva aparejados y a partir de ahí proponer metas, estrategias y métodos para mantener el nivel de competitividad.

5. HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER Y DEMÁS ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE RR. HH EN LA ACTUALIDAD.

5.1 MODELO ACTUAL DE HRBP.

Conforme ha ido transcurriendo el tiempo, los 4 roles que todo profesional de RR. HH como socio de negocios debe asumir para realmente ofrecer valor, junto con el resto de apoyo de profesionales de dicha área, han ido evolucionando y transformándose para proponer un nuevo modelo con más roles y competencias, un total de 9, renombrando alguno de los ya existentes, con nuevas responsabilidades y funciones asignadas.

El actual modelo de 9 roles tiene su origen en la séptima ronda del estudio de competencias de RR. HH (HRCS) patrocinado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y el Grupo RBL. Con esta última ronda de investigación realizada hasta el momento, Dave Ulrich, David Krzyscynski, Mike Ulrich y Wayne Brockbank en su obra “*Victory Through Organization*” conversan sobre este nuevo modelo de competencias o roles que todo socio de negocios junto con el resto de equipo de RR. HH deben de desempeñar para lograr la victoria.

Tabla 2: Papeles y roles actuales de HRBP en las compañías.

Agente estratégico	Alinear actividades de gestión del capital humano en función de los diversos modelos de negocio y objetivos a conseguir.
Navegador de paradojas	Controlar y manejar todas aquellas tensiones y contradicciones que surgen en el negocio y contexto empresarial.
Activista creíble	Prestar atención sobre las necesidades y preocupaciones del talento y como líderes lograr su implicación y actuación efectiva de cada uno en sus puestos de trabajo.
Cuidador del capital humano	Desarrollador y potenciador del talento.
Campeón de la cultura y cambio	Crear y expandir una cultura que se identifique con el nuevo cambio que se va a acometer
Gestor de cumplimiento	Manejar, controlar, tener en cuenta y cumplir con toda la normativa que afecta íntegramente a los diversos negocios.
Gestor de beneficios y recompensas	Potenciar la compensación integral, dando cabida a beneficios no económicos.
Diseñador e intérprete de analíticas	Comprender datos y analíticas para tomar decisiones estratégicas o solucionar problemas relativos a la gestión de RR. HH.
Integrador de tecnología y medios sociales	Incorporar las tecnologías a los diversos modelos de negocio y expandir, facilitar y adaptar su uso entre la totalidad de la plantilla de la compañía.

Fuente: elaboración propia.

Sí se puede observar que, tras haber analizado el modelo de los 4 roles y el modelo de los 9 roles que explicaré en las próximas líneas, se pueden encontrar algunas semejanzas.

En el siguiente cuadro expondré aquellos roles que en ambos modelos se parecen y sus puntos en común, junto con aquellos nuevos roles que HRBP ha ido adquiriendo y que pueden llegar a necesitar el apoyo de otros profesionales de RR. HH.

Tabla 3: Comparativa modelo clásico y actual de roles que HRBP debe ejercer.

MODELO 4 ROLES	MODELO 9 ROLES	PROFESIONAL	ASPECTOS COMUNES
<u>Socio estratégico</u>	<u>Agente estratégico</u>	HRBP y demás profesionales	Hacer realidad el objetivo que se quiere participando activamente RR. HH en la planificación estratégica, teniendo en cuenta todas aquellas contradicciones o paradojas que pueden presentarse durante el proceso en función de donde se quiere llegar.
	<u>Navegador de paradojas</u>		
<u>Líder y socio del talento</u>	<u>Activista creíble</u>	HRBP y demás profesionales	Mantener el compromiso y contribución de los trabajadores solucionando cualquier tipo de problema relacionado con el desempeño, debido al número de exigencias y escasos recursos con los que cuentan los trabajadores. Se ganará la confianza de los miembros de una empresa atendiendo a sus necesidades y preocupaciones
	<u>Cuidador del capital humano</u>		
<u>Agente de cambio y líder transformador</u>	<u>Campeón de la cultura y cambio</u>	HRBP	Diseñar, gestionar, conducir, facilitar el proceso de cambio en las compañías, creando una nueva cultura, conectando el negocio con el entorno.
<u>Experto administrativo y de la gestión</u>			
	<u>Gestor de cumplimiento</u>	HRBP junto al resto de socios de negocios de otras áreas	
	<u>Gestor de beneficios y recompensas</u>	HRBP junto a Mobility, Compensation & Benefits Manager	
	<u>Diseñador e intérprete de analíticas</u>	HRBP junto a HR Analytics	
	<u>Integrador de tecnología y medios sociales</u>	HRBP contando con el apoyo de especialistas de tecnología e innovación	

Fuente: elaboración propia.

Con este nuevo modelo de 9 roles o competencias clave se hace una distinción entre 3 roles principales o clave y el resto se configurará como roles auxiliares, pero esenciales e imprescindibles para poder ejercer con claridad y éxito los más trascendentes (Díaz, 2016:25)

Primeramente y principalmente deben de ejecutar el **rol de agente y socio estratégico**, **alinear sus actividades al deber ser del negocio**, estableciendo organizativamente **el camino y dirección** correcta por la cual las personas deben de ir para finalmente poder **convertir la estrategia en realidad**.

Como segundo rol principal, Business Partner debe de configurarse y ejercer el papel de **“activista creíble”**, muy similar al de líder y socio del talento del modelo de los 4 roles, claramente correlacionado con la efectividad como profesional, así como el valor e impacto que pueden llegar a generar en las personas. Sin embargo, deben de ser conscientes de que **ganarse la confianza**, así como ser capaces de **influir** sobre grupos tanto internos como externos claves de las compañías y **atender sus necesidades y preocupaciones** será clave para poder llegar a tener un impacto real. Pero dos características son las que les van a definir como activistas creíbles: credibilidad y activismo. **Los agentes estratégicos establecen cuál es la dirección y los activistas creíbles hacen que las personas se muevan en esa dirección** (Díaz, 2016:25).

Como tercer rol principal, **“navegador de paradojas”**, implica desarrollar la habilidad de saber **controlar y manejar** todas aquellas **tensiones y contradicciones** que surgen en los negocios: corto plazo y largo plazo, centralización y descentralización, enfoques internos y enfoques externos, tiempo que se requiere para recopilar información y tiempo del que se dispone para tomar decisiones... (Zapata, 2018:24).

Para ser un excelente navegador de paradojas, en términos de personalidad, Business Partner debe de ser capaz de manejar la presión correctamente, sin perder los papeles ni mostrarse como alguien pasivo; una persona abierta a lo convencional y a la innovación; tomar decisiones sobre una base de datos objetivos, fiables y basándose en su experiencia; capaz de comunicarse tanto formalmente como informalmente; mostrar una actitud y mentalidad abierta; aprender de sus errores; capacidad de escucha...

El resto de roles que complementan y permiten desempeñar efectivamente los anteriores son los siguientes:

- **Campeón de la cultura y del cambio**, similar al rol de agente de cambio y líder transformador. HRBP es el principal actor a la hora de **crear y sostener una cultura cuando se va a acometer un gran cambio**. Cultura y cambio van siempre de la mano y no puede existir el uno sin el otro. Al igual que como gestor del cambio, debe de entender, leer y conectar la cultura con las actividades de la organización en general (Valenti, 2018:50), como campeón de la cultura y del

cambio permitirá acercarse y parecerse más a lo que una compañía dice y desea ser.

- Como **cuidador del talento**, son expertos en **desarrollar y potenciar el talento**, convirtiéndose en “su socio y adalid”, como el rol de socio y líder del talento. Estos socios de negocios deben de adquirir habilidades de performance consulting (Dorado, 2018:40), para poder detectar necesidades y resolver problemas que afecten al desempeño tanto individual como grupal dando soluciones innovadoras. Siendo cuidadores del talento deben de aprender no solo a trabajar en equipo cooperando con el resto de miembros de RR. HH, sino que también con el resto de áreas estratégicas de una empresa, ganándose su confianza.
- Business Partner junto a los profesionales especialistas de beneficios y recompensas deben de conceptualizar y potenciar la **compensación integral del personal**, sin limitarse simplemente a aquellos beneficios puramente económicos, dando cabida a:
 - Remuneraciones variables, fortaleciendo el uso del salario emocional (flexibilidad laboral, reducción de jornadas, teletrabajo, seguros médicos, cheques restaurante, guarderías...)
 - Oportunidades de capacitación y desarrollo, ofreciendo planes individuales de desarrollo y asignando proyectos y retos donde sus competencias sean utilizadas profundamente.
 - Conciliación de la vida laboral y personal, sobre todo por la convivencia generacional en las empresas.
 - Prestaciones y beneficios.
 - Entorno y ambiente laboral positivo.
- En relación al “**compliance**” o **cumplimiento de normas, políticas, regulaciones, códigos de conducta, líneas éticas...** genera un mayor valor agregado en los negocios. Estructuras reguladas, controladas e integras están ganando un mayor terreno y negocio sobre todo en el mundo financiero (Castro, 2018:36). Por lo que en parte como socios de negocios deben de ser capaces de **manejar y comprender todos aquellos aspectos relacionados con el compliance o cumplimiento de normativa** que implica tener en cuenta el modelo de negocio, tipo de estructura, políticas, controles... realizando los cambios y modificaciones pertinentes.
- **Trabajar y tomar decisiones, predecir o solucionar algún problema haciendo uso de datos** será posible gracias a un profesional experto en la analítica de datos, HR Analytics, colaborando mano a mano con HRBP. La analítica de datos y métrica permitirán tomar mejores decisiones relativas a la gestión de personas en el proceso estratégico, a la hora de atraer, retener y transformar el talento

organizacional. Va a ser esencial que, junto a este profesional, Business Partner sepa **diseñar e interpretar todos los datos.**

- Como socio de negocios debe ser capaz de **integrar el proceso de digitalización del negocio en la propia área de RR. HH y en el resto de la organización.** El nombre que recibe este rol es el de **integrador de tecnología y medios sociales** y supone **hacer uso y aprovechar las tecnologías para incorporarlas a los diversos modelos de negocio**, reinventándolos y creando escenarios de interacción tanto con grupos de interés externos (clientes), como grupos de interés internos (empleados). Si se opta por la integración de las tecnologías, los primeros que deben de adaptarse a este nuevo modelo son los empleados. Gracias a ellos, es posible dar el servicio a clientes, lo que exige cambiar y transformar distintas prácticas de gestión RR. HH que incidirán de una forma u otra sobre el proceso de digitalización, facilitándolo. La integración de tecnologías y medios sociales no dejará de ser un cambio cultural que forma parte de los planes estratégicos de las empresas.

La realidad es que, durante estos últimos años, algunas compañías se han inmerso en el proceso de digitalización para mejorar su posición competitiva y atender a los requerimientos de clientes. Era visto como una opción, sin embargo, la **pandemia Covid-19** ha puesto de manifiesto la aceleración de la digitalización de las compañías, viéndose como una “obligación”. Dicho proceso ha sido abordado y promovido por parte de Business Partner como motor del cambio, contando con la profesionalidad y apoyo del resto de departamento de RR. HH, colaborando, cooperando y trabajando en equipo en una gestión de personal puramente estratégica, superando todas esas paradojas inherentes a la transformación, retos y desafíos.

En **condiciones normales** nada de esto hubiera sucedido e incluso no hubiera sido posible alcanzar los niveles que a día de hoy se han alcanzado en nuestro país con respecto al total de empresas y compañías digitalizadas o en proceso de digitalización. Cada empresa hubiera seguido su ritmo normal de digitalización o incluso algunas ni se hubieran propuesto entrar a formar parte de esta gran revolución.

En mi opinión, **HRBP** en las empresas a día de hoy, cumple un **enfoque múltiple de roles**, impulsando estratégicamente y haciendo la digitalización una realidad, ejerciendo como **socio estratégico, navegador de paradojas, campeón de la cultura del cambio, cuidador del capital humano y activista creíble**. Las organizaciones sobreviven gracias al **talento**, constituyéndose como **principal factor clave a la hora de alcanzar objetivos empresariales**. Gracias a su trabajo, aportaciones, competencias y habilidades que los hacen únicos, los empleados constituyen uno de los primeros grupos de interés que deben actualizarse y adaptarse a los nuevos cambios que supone introducir aspectos digitales y tecnológicos, cambiando drásticamente la forma de trabajar y de ofrecer el servicio al cliente, siempre a mejor y con mayor nivel de innovación y calidad. Esto

supone gestionar al talento de forma diversa y diferente, acorde con la estrategia, manteniendo siempre los niveles de motivación, satisfacción, compromiso, de pertenencia e identificación con la compañía.

Por su relevancia en los momentos actuales, dedicaré el siguiente apartado a desarrollar en mayor profundidad este rol de integrador de tecnologías, tan estrechamente conectado con el resto de roles.

5.2 HRBP COMO INTEGRADOR DE TECNOLOGÍAS Y DIGITALIZACIÓN.

La digitalización puede definirse como un proceso de transformación íntegro de las compañías y de sus modelos de negocio apoyándose en el uso de las tecnologías, y poniendo en el centro al consumidor (para conectar con él, interactuar y saber en todo momento sus necesidades) y al talento (empoderándolo e involucrándolo en el proceso), ya que gracias a ellos será posible dicho cambio y transformación. Todos los profesionales de RR. HH formarán parte de este gran proceso de transformación, pero, sin embargo, CEOS y managers confían en que el **protagonista será aquel socio de negocios de RR. HH (HRBP)**, capaz de gestionar al talento junto con el resto del equipo de RR. HH, desde otra perspectiva acorde a las nuevas necesidades de clientes, que implican renovar y actualizar el negocio empresarial.

Además, lidera e impulsa la revolución digital, para que deje de ser vista como un reto y exigencia, para verse como un elemento de su ventaja competitiva que permitirá adaptar y superar imprevistos.

Está claro que desde RR. HH hay que hacer frente a una serie de **retos y aspectos** para poder hablar realmente de digitalización. Pueden dividirse entre aquellos que deben de superarse para **gestionar el talento actual**, así como el **talento futuro**, modificando determinados procesos de RR. HH e incluyendo las tecnologías en tales procesos.

Tabla 4. Aspectos y recursos que HRBP debe tener en cuenta en el proceso de transformación digital y cultural de las organizaciones

<i>Talento actual</i>	- Evaluación/diagnóstico del talento actual
	- Redefinición de puestos actuales
	- Employee experience: experiencia del empleado
	- Formación en competencias digitales
	- Redes sociales corporativas

Talento futuro	- Digital employer branding
	- Webs corporativas de empleo
	- Nuevas técnicas de reclutamiento: social & mobile recruitment (reclutamiento 3.0 y 4.0)
- Relación/comunicación interna y externa digital	
- Cultura digital	

Fuente: Elaboración propia a partir de Incipy, Isdi y Meta4.

A continuación, explicaré los diferentes retos que aparecen en la tabla anterior.

Como primer reto al que se deben enfrentar HRBP, head of talent management y talent acquisition & recruitment manager, es el de realizar una **auditoría del talento digital** con el que cuenta una compañía. ¿Con qué perfiles cuenta? ¿Cuáles serán claves para abordar el proceso de transformación digital? ¿Qué perfiles se necesitarán en función de los objetivos que se han fijado? ¿Qué capacidades, conocimientos y aptitudes deberán poseer?

Los profesionales de RR. HH pueden encontrar el talento digital tanto dentro de la organización como fuera, por lo que su tarea consistirá en potenciar y desarrollar que el talento ya existente **adquiera algún tipo de competencia digital** tales como: conocimiento digital, orientación al cliente, trabajo y liderazgo en red... así como reclutar **nuevos perfiles profesionales** que la organización necesite para abordar el proceso y que no se encuentran entre la plantilla actual.

Por lo que un segundo reto, en función del resultado obtenido en la auditoría de talento digital supone la **formación** en competencias digitales y el surgimiento de nuevos perfiles profesionales. La tecnología en estos procesos supondrá un acelerador de la transformación sobre todo a la hora de desarrollar el talento contando **con nuevos formatos de aprendizaje y nuevos entornos de formación**: e-learning, Moocs, m-learning, b-learning...

La **experiencia del empleado** jugará un papel esencial con el fin de involucrarlo y empoderarlo en la transformación activamente. Poniendo el foco de atención en las personas, desde RR. HH deben de ser capaces de trabajar “employee experience”, haciendo uso de todas aquellas herramientas tecnológicas e innovadoras que permitan mejorar y optimizar todas las experiencias de la plantilla en cada uno de los puntos, etapas, ciclos, así como momentos clave de interacción con la organización desde su retención hasta su desvinculación laboral.

Otro reto al que se deben de enfrentar para trasladar esa mentalidad digital a la plantilla es la implantación de **redes sociales corporativas o aplicaciones colaborativas** de trabajo. Son redes y plataformas internas para el talento de las compañías que permiten crear entornos privados de trabajo fomentando la cultura colaborativa y de

trabajo en red. Los beneficios que se obtienen al implantar este tipo de herramientas son:

- Colaboración, cooperación, y compromiso.
- Buena comunicación interna en tiempo real, obteniendo feedback inmediato.
- Mejora de la productividad y simplificación de procesos.
- Rompe las barreras de espacio y tiempo.
- Preserva los objetivos y valores de la compañía.
- Conexión entre departamentos, negocios y países.

Como bien expliqué con anterioridad, la auditoria del talento ayuda a descubrir qué nuevos perfiles profesionales necesita la compañía para abordar el proceso de cambio. Para ello será necesario incorporar una serie de elementos que faciliten la atracción y retención de este nuevo talento (así como del actual) con un perfil profesional, competencias y habilidades características que los hacen únicos y que escasean en el mercado de trabajo.

Seguir una estrategia “**digital employer branding**” permitirá situar al candidato en el centro y hacerle vivir experiencias que le atraigan. El talento está en las redes, y percibirá a las compañías según lo que se dice de ellas en la red, no por lo que la propia empresa dice de sí misma, por eso será importante mostrar una imagen real, transparente y no manipulada. Alguno de los beneficios que reporta digital employer branding son:

- Valor diferencial.
- Involucrar y comprometer.
- Atraer el interés de candidatos potenciales.

Trabajar una buena **estrategia de employer branding** supone desarrollar **una estrategia de empleados**, convirtiendo a los **colaboradores** de una compañía en los mejores **embajadores** de la misma, ayudando a mejorarla, creando una impresión positiva a través del efecto “boca a boca”, con mayor credibilidad y fiabilidad; **una estrategia web** adaptando **las webs corporativas de empleo** en función de lo que espera el talento, sin olvidar que se trata de la primera toma de contacto, y presentación de la empresa ante el nuevo candidato digital; y una **estrategia de redes sociales**, destacando la importancia de estar presente en las mismas si el candidato también lo está. Los **nuevos procesos de atracción, reclutamiento y selección** serán digitales, disponiendo de más información del candidato, reduciendo los ciclos y tiempo, facilitando la identificación de candidatos potenciales, así como pasivos y “humanizando” las relaciones, haciendo posible ese feedback e interacción continua con los candidatos. Las empresas son lo que transmiten sus empleados, lo que cuentan en su web corporativa y lo que se comenta en redes sociales y webs de empleo (Ranera, M. 2015).

Este entramado de retos a los que HRBP, con el apoyo del resto de profesionales, debe enfrentarse, requiere “empapar” las compañías de una **cultura digital** que las convierta en innovadoras, transparentes, conectadas con clientes y consumidores a través de nuevos canales digitales, flexibles y ágiles para adaptarse con rapidez y velocidad a los cambios.

Todo esto será posible gracias a un líder digital y una buena **comunicación interna/externa digital**, desarrollando nuevos modelos de comunicación y de relación bidireccionales, interactivos, colaborativos y visuales con los stakeholders mediante plataformas colaborativas, páginas webs, aplicaciones, programas...

En los siguientes apartados profundizaré en las implicaciones, responsabilidades, funciones, así como roles que conlleva para los socios de negocios de RR. HH la digitalización de las compañías y para ello tomaré como ejemplo el plan estratégico de CaixaBank 2019-2021 y la aportación desde RR. HH al mismo, en términos de acelerar la digitalización de dicha entidad bancaria, constituyéndose como uno de los pilares del plan estratégico.

Pero, además, el caso de CaixaBank, nos permite analizar cómo el área de RR. HH actúa como socio de negocios entre personas, compañía, clientes y accionistas, desempeñando los diferentes roles que debe de cumplir HRBP para hablar de un verdadero socio comercial y ese enfoque múltiple al que he hecho referencia anteriormente.

5.3 EL APORTE DE VALOR DE HRBP DURANTE EL PROCESO ESTRATÉGICO DE CAIXABANK 2019-2021.

Para la elaboración y redacción de este apartado, me he basado en la información contenida en la “Memoria RR. HH y Organización 2019 y 2020”, de CaixaBank.

CaixaBank es una entidad que pertenece al sector de la banca española, con sede social en Valencia y sedes operativas en Madrid y en Barcelona. Desde su fusión con Bankia se configura como el grupo financiero líder en banca minorista y de proximidad en nuestro país. Cuenta con más de 21 millones de clientes, ofreciéndoles una propuesta de valor personalizada interiorizando la innovación como rasgo estratégico y diferencial de su cultura; un total de 51.000 profesionales y 6.300 oficinas.

Dicha entidad partiendo de uno de sus principios básicos, **querer satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes**, conforme avanzan los años, se esfuerza más por establecer esa conexión y cercanía de trato para ofrecerles todo lo que necesiten y poder satisfacer sus necesidades: banca, financiación, mundo del seguro, del ahorro, de la previsión... que exige estar más cerca que nunca de uno de sus principales grupos de

interés, revisando y adaptando su modelo de negocio, siendo **posible gracias a los más de 40.000 profesionales** que forman parte del grupo CaixaBank.

Una vez dado por finalizado y completado con éxito el Plan Estratégico de 2015-2018, CaixaBank se sitúa en muy buena posición para el **Plan Estratégico 2019-2021**, donde RR. HH, junto a la organización, ha sido uno de los principales protagonistas.

Los retos a los que los profesionales de RR. HH han tenido que enfrentarse durante dicha transformación han sido principalmente:

- **Impulsar el talento** manteniendo los atributos que los hacen únicos y diferentes en un marco de plena diversidad.
- Convertir al **talento, a las personas, en los principales protagonistas y embajadores de la marca** CaixaBank a través de una clara propuesta de valor.
- **Potenciar nuevas formas de trabajo** mucho más colaborativas.
- Conservar el **sentimiento humanitario de la organización** para fortalecer esa confianza con los clientes.
- **Acelerar la transformación digital.**

En la propia memoria de RR. HH de CaixaBank, se presenta la figura del **HRBP** como:

- **Principal protagonista** encargado de **rediseñar el modelo de relación y de gestión del talento** con el fin de ofrecer ese servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad al cliente externo.
- **Principal interlocutor del área** para cualquier gestión del ámbito de personas y facilitador, **que anticipa, comparte y colidra con el resto de expertos de RR. HH** todas las necesidades a gestionar y medios necesarios, analizando todas las alternativas que a corto/medio/largo plazo debe gestionar como **navegador de paradojas y como socio estratégico** presentándolas a managers y alta dirección.
- También participa activamente en la construcción del mapa de talento para determinar perfiles claves de la transformación digital e impulsar su desarrollo como **curador del talento**.
- Monitoriza e interpreta indicadores de datos con respecto a talento para determinar y anticiparse a problemas como experto en **Analytics**.
- **Principal profesional integrador de tecnologías**, siendo capaz de poner en valor y aprovechar la potencia y sinergias derivadas de herramientas digitales, guiando a cada una de las áreas en su máximo aprovechamiento.

En la memoria se recoge que cinco son las principales líneas del Plan Estratégico 2019-2021, centrándose en clientes, personas, accionistas, sociedad y tecnología, como pilares fundamentales.

1. Ofrecer la **mejor experiencia al cliente**: transformando la red de oficinas, intensificar el modelo de atención remota y digital, enriquecer el ecosistema de productos y servicios y revisar los customers journeys (mapas de experiencia).
2. **Acelerar la transformación digital**: aplicar analítica de datos, reducir time to market del lanzamiento de nuevos productos, potenciar la flexibilidad, escalabilidad y eficiencia de la infraestructura de tecnologías de la información, garantizar la seguridad de los datos de clientes.
3. **Fomentar una cultura centrada en las personas**, colaborativa y ágil, manteniendo el centro de atención en el talento, atrayendo y desarrollándolo, promover atributos de agilidad y colaboración y desplegar la mejor propuesta de valor para el empleado.
4. Generar una **rentabilidad atractiva para los accionistas**: aplicando palancas de crecimiento de ingresos, ahorro a largo plazo y protección, créditos al consumo y pagos, financiación a empresas, negocio en Portugal (BPI).
5. Ser referentes en **gestión responsable y compromiso con la sociedad**, reforzando la cultura de transparencia con clientes, manteniendo el compromiso con la inclusión financiera, promover la acción social de proximidad en todo territorio

Tras determinar las principales líneas estratégicas, analizaré de qué manera los profesionales de RR. HH, teniendo en cuenta su propuesta de valor, han tenido su protagonismo en cada una de estas líneas.

Las líneas de actuación de los especialistas de RR. HH de CaixaBank en cada línea del plan estratégico 2019-2021 se recogen en la tabla siguiente, en la que se indican también, los roles que como socios de negocios han desempeñado.

Tabla 5. Rol y actuación de HRBP en cada línea estratégica.

LÍNEA ESTRATEGICA	LÍNEA DE ACTUACIÓN	HRBP como...
1	Apoyo al nuevo modelo comercial (necesidad de contratación y formación)	<ul style="list-style-type: none"> - Agente estratégico - Gestor de beneficios y recompensas
2	Transformación digital Transformación organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Integrador de tecnologías - Diseñador e intérprete de analíticas - Socio y agente estratégico
3	Plan de cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Campeón de la cultura y del cambio
4	Rentabilidad y eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Agente estratégico

		<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de beneficios y recompensas - Navegador de paradojas
5	Desarrollo del talento	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidador del talento

Fuente: Elaboración propia

A continuación, analizaré con detalle los roles desempeñados por HRBP en cada una de las cinco líneas estratégicas.

1. OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE.

Los hábitos, necesidades de la población, así como el deseo de ofrecer la mejor experiencia al cliente, ha supuesto el desarrollo e impulso de mejores modelos de negocios y de atención. Por lo que la principal línea de intervención del área de RR. HH como socio de negocios será actuar como **agentes estratégicos** y como **gestores de la compensación integral**, alineando todo ese conjunto de prácticas con el fin de prestar el mejor servicio financiero a sus **clientes**, impulsando diversos modelos de negocio de banca online sin perder la importancia de la presencialidad, tanto en zona urbana (Oficinas Store, Business Bank, Intouch) como en zona rural (AgroBank).

- Oficinas Store: modelo de oficina más tecnológico y cercano, eliminando las barreras entre cliente y empleado.
- Oficinas Business Bank: servicio de oficina especializado en pequeñas empresas, emprendedores y empresarios, potenciando una relación entre cliente y empleado de digitalización y confianza.
- Oficinas AgroBank: dar servicio y atender a las necesidades financieras de los clientes agrarios.
- Intouch: servicio de gestión y atención remota 100% online de clientes de banca de particulares a través de gestores especializados en centros exclusivos de CaixaBank.

Para ello, HRBP como **agente estratégico**, incidirá sobre la contratación y formación.

- Contratación interna, mediante **assessment**, un método de selección para que directores de oficinas convencionales puedan convertirse en directores de oficinas store, revisando y adaptando sus competencias y habilidades a los nuevos puestos de trabajo, identificando ese “gap”.

A finales de 2020 el número de oficinas store y business bank en ciudad eran de 548 y 49 respectivamente, con un total de casi 6.600 empleados/as

- **Contratación externa** de gestores especializados para potenciar AgroBank, contando con un total de 2.498 a cierre de ejercicio 2020 repartidos en 1.400 oficinas.
- **Formación** para todos los nuevos profesionales que formarán parte de Oficinas Store, AgroBank e Intouch. Se requiere que los perfiles de estos modelos comerciales y centros de asesoramiento innovadores aporten la mejor experiencia al cliente, especializándose en el servicio que ofrecen, así como en los métodos de ofrecer asesoramiento de calidad. La formación recibida mediante Virtaula, la plataforma on-line de aprendizaje abarcaba los siguientes temas: seguros de vida, de riesgo, de no vida, de ahorro; planes de pensiones, rentas vitalicias y carteras; fondos de inversión; formación en proyectos, financiación y viviendas; en herramientas de gestión financiera...

HRBP como **gestor de compensación y beneficios**:

- **Desarrollo de los gestores** que trabajan en los centros InTouch, con la finalidad de retener y motivar dicho segmento, ya que se trata de profesionales altamente especializados y con una clara relación y atención comercial de las nuevas generaciones, siendo imprescindible contar con los mejores y asegurarse de su permanencia. Para ello, Business Partner actúa como verdadero gestor de la compensación integral, dando cabida a otro tipo de intangibles, que es lo que realmente motiva cuando ya se supera cierta cantidad de ingresos monetarios.

2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y ORGANIZATIVA.

Desde RR. HH de CaixaBank, teniendo en cuenta los cambios que se han producido a raíz de la pandemia, se ha acelerado aún más la transformación digital de la entidad. Actuando HRBP como **integradores de tecnologías y conductores de la digitalización** han implementado e impulsando herramientas digitales, fomentando sistemas de trabajo ágiles y colaborativos, creando espacios interactivos con el principal grupo de interés interno, **el talento**, contribuyendo a construir “employee experience”. Al mismo tiempo la ciberseguridad se ha mantenido como uno de los proyectores prioritarios, debido a la mayor operatividad a través de canales digitales debido a la Covid-19, con el fin de proteger información y datos de empleados, clientes y de la propia entidad.

Proyectos impulsados y coordinados por RR. HH, durante 2019 y 2020:

- **Transformación Agile:** adoptando metodologías lean, scrum y Kanban. Se trata de metodologías de trabajo colaborativo con mayor flexibilidad, rapidez, enfocándose en el valor del servicio. Para ello se han llevado a cabo programas de **formación** en este tipo de metodologías y formaciones complementarias y se han creado un mayor número de equipos agile acompañados por la figura de un **coach**.

- **Plataforma sucesfactor:** como **software de RR. HH** principal de CaixaBank. Con la finalidad de mejorar la experiencia del capital humano, como novedades en el año 2019 se ha implantado la app para que desde su móvil o tablet puedan hacer uso de dicha plataforma y se han incluido nuevas funcionalidades, relacionadas con: **selección** (permite publicar vacantes, un control end to end del proceso de vacantes, solicitar las mismas, buscar el talento y candidatos/as potencias, hacer uso de Analytics en el proceso), **onboarding**, **crossboarding** (cambios de posición), **offboarding** (salida voluntaria de la entidad).
Además, cada empleado puede contar con su “**ficha del empleado/a**”, o lo que es lo mismo, el perfil donde se dispone de información propia como CV, datos personales, nóminas, formación, evaluaciones, horarios y teletrabajo, experiencia profesional, procesos de selección... Es decir, se trataría del “perfil profesional” de cada trabajador/a de CaixaBank.
- **PeopleNow:** como principal **red social corporativa** de CaixaBank, yendo mucho más allá consolidándose como palanca de transformación digital y consolidación cultural, mejorando la comunicación, logrando un ambiente de colaboración y potenciando su “employer branding”.
- **Virtaula:** se configura como **plataforma de E-Learning** y de **aprendizaje colaborativo**, incorporando nuevas funcionalidades digitales, con el fin de atender en todo momento sus necesidades formativas. Virtaula es capaz de detectar aquellas áreas de interés de cada empleado, proponiéndole cursos formativos. Las nuevas funcionalidades son:
 - Nuevo catálogo de autoformación relacionados con perfeccionamiento de idiomas y transformación digital (habilidades digitales, entorno digital, métodos ágiles de trabajo...)
 - Cuestionario de intereses formativos.
 - Herramienta de inteligencia artificial para recomendar autoformaciones en función del perfil profesional.
 - Chatbot de ayuda y asesoramiento.
- **Proyecto HR Analytics:** para **mejorar la precisión a la hora de tomar decisiones**, CaixaBank ha contado con un experto en el uso de la analítica de datos, HR Analytics. Algunas de las principales iniciativas desarrolladas son:
 - Selección predictiva: disponiendo de descripciones de puestos de trabajo detallados, y que, en base a la información disponible se extraigan candidatos/as óptimos para cada puesto.
 - Planificación estratégica de plantilla para los años posteriores, obteniendo información acerca de la estructura demográfica, así como de nuevos perfiles, con una previsión de plantilla a 2 años.

- Seguimiento de actividad en teletrabajo durante los meses de Covid-19.
 - ...
- **Herramientas colaborativas Office 365 business y Confluence**, implantando un plan de adopción y acompañamiento para preparar al talento en las nuevas formas de trabajo.

Para acelerar la transformación digital de forma paralela, desde RR. HH han **transformado el modelo y estructura organizativa**, implantando nuevos modelos organizativos con el fin de presentar una estructura ágil y colaborativa que reduzca niveles jerárquicos, facilite la toma de decisiones y que incluso permita un mayor control, homogeneizando servicios de RR. HH para responder con facilidad a los cambios del entorno. Para lograrlo se ha implantado un modelo de cuatro grupos orientados a grandes aportaciones a los diversos negocios.

En dos de estos grupos, se incluye a **HR Manager y Business Partner** como perfiles profesionales imprescindibles en la transformación empresarial y servicios. Asimismo, como gestores del cumplimiento han incorporado el **compliance**, contando con profesionales especializados en regulaciones financieras y control comercial.

En el área de RR. HH **su estructura** queda de la manera siguiente: **HRBP, centros de excelencia** (organización, compensación y beneficios y relaciones Laborales. – talento, cultura y comunicación interna. – operaciones y analytics) y **People Services** (configurado como un área dentro de RR. HH de CaixaBank que actúa como punto de entrada para coordinar y ejecutar las gestiones de las filiales). Esto ha permitido poner el foco en un único equipo de RR. HH, una mayor integración entre el banco y empresas del grupo y una mayor cercanía a los negocios de las empresas de grupo gracias a HRBP.

3. POTENCIAR UNA CULTURA CENTRADA EN LAS PERSONAS, ÁGIL Y COLABORATIVA.

Para promover esta cultura, se ha invertido en la atracción y retención de nuevos perfiles profesionales necesarios, así como en el cambio progresivo en alguno de los perfiles de la organización, para contar con los mejores, empoderándoles y gestionando la diversidad de plantilla desde diversas perspectivas.

Para ello, como **campeones de la cultura y del cambio**, HRBP y su equipo han sido capaces de impulsar un plan de cultura con diversidad de acciones, que tiene como principios situar a las personas en el centro a través del desarrollo y bienestar del **talento** en CaixaBank, el servicio de atención al **cliente** y compromiso con la **sociedad**, a través de las siguientes líneas:

- **Comunicar y sensibilizar** para dar a conocer los comportamientos “Somos CaixaBank”: poniendo como prioridad a las personas y atender sus necesidades; mostrando su responsabilidad con la sociedad; programa “influencers de CaixaBank”, para transmitir la cultura de la entidad.
- A través de **vídeos, libros de cultura** con participación del talento en el mismo, realización de actividades con la plantilla para dar a conocer la cultura (CaixaBank Talks).
- **Formación en cultura comercial** para directores/as de banca retail y direcciones de servicios centrales, con los siguientes contenidos: cultura y sistemática comercial, liderazgo transformador, autoliderazgo, gestión emocional... En el año 2020 a mayores se ha impartido **formación de proximidad digital** para que todos los profesionales conozcan las herramientas web que disponen y sean capaces de usarlas.
- **Escucha activa**, de todos y cada de los profesionales como cuidadores del talento, para conocer su percepción sobre la cultura, y situaciones laborales sobre todo a raíz de Covid-19.
- **Proyecto experiencia del empleado: trabajar la experiencia del empleado**, identificando aquellos momentos claves de la relación del talento con la compañía con el fin de **mejorar su satisfacción y compromiso, así como la atracción y retención de nuevos profesionales**. Tres son las áreas que se establecieron como prioritarias a mejorar: **selección**, haciendo uso de la automatización en redes sociales, creación de people ExHub para hacer más innovador el proceso, talent programs para detectar talento juvenil; **preonboarding y onboarding** para crear una experiencia óptima incluso antes de entrar a formar parte de la compañía(welcome plan, mensajes de bienvenida, anticipación del plan de formación); **desarrollo y evaluación**: programa change markers, para actuar como formadores internos, plan de desarrollo directivo con formaciones y sesiones de coaching...
- **Proyecto de empresa saludable**: trabajando en la **creación de entornos seguros y emocionalmente saludables**, acondicionamiento de espacios físicos para fomentar actividades saludables y deportivas y recibir **formación** a través de la **plataforma Somos Saludables** con ejercicios y rutinas para hacer desde el hogar, recetas, técnicas de relajación y meditación.
- **Wengage (programas de diversidad de género, funcional y generacional)**: busca promover la inclusión en todas sus dimensiones creando equipos de trabajo diversos, transversales; promover acciones formativas y medidas de sensibilización social, igualdad de oportunidades entre todos los procesos y políticas de la entidad; divulgar el valor de la diversidad entre todos los stakeholders con los que se relacionan...

4. RENTABILIDAD ATRACTIVA Y SOLIDEZ FINANCIERA.

Alcanzar rentabilidad para los **accionistas** mediante la solidez financiera a través de acuerdos laborales, flexibilizaciones, y actuando sobre la retribución con el fin de que, como **socios y activistas creíbles y gestores de beneficios y recompensas**, se siga manteniendo la confianza y buena imagen corporativa entre el talento que permanece en la empresa y sepan gestionar de la mejor manera posible los procesos de reestructuraciones y desvinculaciones que no solo inciden sobre las personas afectadas, sino también sobre las personas que permanecen en CaixaBank. Entre estos procesos destaco:

- **Plan de reestructuración 2019**, afectando a un total de 2.023 empleados, basado en **reconfigurar la red actual de oficinas store**, con nuevas necesidades de talento en business bank, store bank y segmento Intouch, suprimiéndose subdirectores de oficina o gestores de clientes en aquellas oficinas rurales con 3 empleados o menos.
- Hace poco menos de un par de meses, CaixaBank presentaba uno de sus **mayores planes de reestructuración de la entidad y de todo el sector financiero, configurándose como el mayor ERE de la banca española** (De Barrón, I. ElPaís). En abril de 2021 CaixaBank presentó un expediente de regulación de empleo con el despido de 8.291 personas y el cierre de 1.534 oficinas, reorientando claramente el modelo de atención al cliente configurándose como uno de los objetivos prioritarios del Plan Estratégico. En el mes de junio, CaixaBank mejoró las condiciones del ERE, siendo 7.600 el total de afectados y 686 recolocaciones, con prejubilaciones desde los 56 años. De momento se han ampliado hasta el 29 de junio las negociaciones del ERE con los sindicatos. Durante estos meses las ciudades afectadas se han volcado a las calles para protestar contra los despidos. En Castilla y León el ERE afectaría a un total de 247 trabajadores, de los cuales 10 serán los que tienen que abandonar la entidad en Palencia.
- En el año 2020 se llevó a cabo un **plan de desvinculaciones voluntarias** a empleados de más de 58 años en las provincias de Barcelona y Teruel, con la salida de 228 profesionales, favoreciendo la incorporación de personal joven.
- **Negociación de un nuevo convenio colectivo**, publicado en el 2021, mejorando políticas retributivas, estableciendo medidas de flexibilidad (movilidad geográfica), regulación de teletrabajo, mejoras en préstamos y servicios, posibilidad de fraccionar vacaciones....
- **Retribución flexible** con la finalidad de mejorar la calidad de vida de empleados/as, adaptándose a las circunstancias y preferencias individuales, estableciéndose un programa **de incentivos y de bonus** en función de objetivos propios alcanzados y en función de resultados de la entidad y ofreciendo **beneficios sociales dentro de lo que se denomina Plan de**

Retribución compensa+ (primas de riesgos, póliza sanitaria, préstamos tanto personales como hipotecarios; ayudas a situaciones familiares: gratificaciones económicas en función de nacimientos, ayudas al estudio para empleados y familiares, guarderías, tarjetas transporte...)

5. DESARROLLO DEL TALENTO.

Para ser referentes en la gestión y ofrecer la oportunidad al **talento de crecer y desarrollarse**, HRBP ha sido capaz de actuar como **cuidador del talento**, liderando, impulsando y desarrollando como socios de negocios los siguientes proyectos:

- **Desarrollo top 200:** programa dirigido a la alta dirección con el fin de alinear sus competencias y habilidades con la estrategia y valores.
- **Evaluación 360º de los directores**, por parte de equipos, colaboradores de otras áreas, del responsable jerárquico y de un experto que aporte objetividad. Estas evaluaciones permiten apoyar el desarrollo top 200, plan de sucesiones y ayuda a reforzar el modelo de cultura y liderazgo.
- **Plan de sucesiones de alta dirección y directivos** en posiciones claves, para anticipar necesidades futuras en estos puestos.
- Detección y desarrollo de talento digital creando un **mapa de talento interno** en relación a aquellos perfiles de transformación digital, detectando aquellos profesionales que sin formación podrían cubrir las posiciones de perfiles claves para la transformación digital o bien aquellos que sí requieren formación.

Una vez completado el análisis global de la memoria de CaixaBank, podemos afirmar que RR. HH ha intervenido activamente durante estos dos años de Plan Estratégico, logrando e incluso superando los objetivos de 2021 que en algunas métricas se habían propuesto, como muestran algunos de los indicadores de seguimiento del plan incluidos en la propia memoria.

HRBP ha desempeñado en las diversas líneas de intervención (junto con el resto de centros de excelencia) varios de los roles del modelo actual que he analizado en apartados anteriores. Se puede observar que realmente su propuesta de valor se ha hecho efectiva y que gracias a todas las **acciones impulsadas y llevadas a cabo** tanto en materia de contratación, como de formación, en la implantación de herramientas digitales, en la consolidación de una cultura centrada en personas, en alcanzar una rentabilidad atractiva y solidez financiera, en desarrollar el talento..., ha **cumplido objetivos** y ha sido **capaz de agregar valor a los stakeholders**, pero quizás no a todos ellos de la misma manera, ya que de una forma u otra el agregar valor a un stakeholder, a largo plazo puede llegar a repercutir sobre el resto, teniendo su lado positivo y su lado negativo.

En mi opinión, actualmente, teniendo en cuenta el ERE que en el mes de abril presentó CaixaBank, resulta difícil crear valor para el grupo de empleados, sobre todo para aquellos que se van a ver afectados por el mismo. Sin embargo, con este tipo de medida, consiguen dar rentabilidad a accionistas (con el consiguiente recorte en gastos de personal), beneficiar a clientes, con modelos de oficinas más innovadoras y eficientes e incluso servicios y asesoramiento online y digital, lo que conlleva implícitamente, prescindir de personal en plantilla. A costa de agregar valor a clientes y accionistas, se repercute negativamente sobre el activo más importante en la consecución de objetivos, el talento.

Quizás resulte difícil encontrar un equilibrio, para que, de forma equitativa y proporcional se genere valor a todas aquellas partes interesadas con el negocio.

Ahora el trabajo está en que, como HRBP, sean capaces de seguir transmitiendo esa confianza y seguridad entre los empleados no afectados por el ERE y seguir trabajando en “employee experience” actuando como verdaderos activistas creíbles y cuidadores del capital humano, intentando que las reestructuraciones de plantilla afecten lo menos posible a la solidez y continuidad del negocio y de esta manera hacer efectiva su proposición de valor.

6. ENTREVISTAS A EXPERTOS PROFESIONALES COMO HRBP.

Tras haber observado una aplicación práctica de todas las acciones impulsadas por RR. HH de la mano de HRBP y su aporte de valor durante el plan estratégico 2019-2021 de CaixaBank, para cerrar esta parte más práctica del trabajo, he tenido el placer de realizar una serie de entrevistas a expertos que ejercen o bien han ejercido como HRBP, para poder extraer experiencias reales y contrastarlas con la teoría vista hasta ahora.

En primer lugar, intenté contactar con alguno de los HRBP de CaixaBank a través de LinkedIn para poder realizarle una entrevista y complementar el caso estudiado, pero finalmente no fue posible.

De este modo, decidí realizar la entrevista a tres personas con una amplia experiencia profesional en empresas de nuestro entorno y comunidad. Contacté con los profesionales por medio de una antigua profesora asociada y a través de LinkedIn. He tenido el placer y la suerte de realizar la entrevista a:

- Juan Antonio Arribas Fernández (con experiencia como HRBP y HR Manager en DS Smith), acudiendo presencialmente a DS Smith (Dueñas) y conociendo la planta.

- Leticia Morato García (con experiencia como técnico de RR. HH y actual HRBP en Calidad Pascual), concertando una reunión-videoconferencia a través de Microsoft Teams.
- María Rodríguez Manchado (con una amplia experiencia como HRBP en varias compañías como XPO Logistics y Grupo Silgest, así como responsable de equipo humano en Alma Carraovejas), mediante una llamada a través del móvil.

El guión de la entrevista, elaborada por mí, (se encuentra en la parte de anexos, concretamente en el anexo II) se compone de un total de 4 partes o bloques. Antes de profundizar en cada uno de los bloques, como introducción, conoceré qué significa para los sujetos entrevistados que Business Partner actúe como un socio comercial en RR. HH.

En el primer bloque, titulado **“perspectiva de business partners en PYMES vs grandes empresas y multinacionales”**, teniendo en cuenta que gran parte del tejido empresarial de nuestra comunidad son PYMES, salvo excepciones, obtendré información sobre la necesidad de que las PYMES cuenten en sus áreas de RR. HH con un HRBP, comparándolo con las multinacionales y si realmente es una figura de reciente implantación en las empresas.

Como segundo bloque, trataré el **“nuevo modelo de roles”** que HRBP debe ejercer para poder agregar valor, conociendo la opinión de los expertos acerca del mismo y cuáles de estos roles han desempeñado.

En un tercer bloque trataré aquellas **“competencias y habilidades que HRBP”** debe de poseer y cuáles han tenido que incorporar los entrevistados a su perfil para ejercer su profesión con mayor éxito.

Como último bloque, denominado **“experiencias profesionales y personales”**, quiero conocer los sectores en los que han ejercido como HRBP, así como experiencias profesionales donde han podido actuar como verdaderos socios de negocios a través del conjunto de acciones impulsadas desde RR. HH, todas ellas orientadas al negocio y a lo que la compañía quería lograr.

A continuación, presentaré las principales ideas clave y conclusiones que he extraído de las entrevistas en cada uno de los bloques, tratando de mostrar los puntos en común y opiniones contrarias entre los tres profesionales.

INTRODUCCIÓN.

En esta parte introductoria, he obtenido sólidas y diversas respuestas sobre lo que supone que RR. HH actúe como HRBP, en base a sus experiencias; sin embargo, todos los sujetos entrevistados han coincidido en las siguientes ideas:

- HRBP es un **perfil generalista, global y transversal**, ya que se encarga, lidera, gestiona y abarca varias funciones, dando soporte al resto de especialistas de RR. HH. En palabras de María Rodríguez “...es un paraguas que recoge muchas áreas de RR. HH...”.
- Se trata de una **figura muy cercana y alineada al propio negocio** de la empresa, a corto, medio y largo plazo (navegador de paradojas). En palabras de María Rodríguez supone “conocer el corazón del negocio” “saber cómo todo se respira”, ya que no deja de ser un comercial, pero que a su vez debe de conocer, gestionar y liderar todas las políticas de RR. HH, lo que supone que a veces lo califiquen como una posición difícil. Leticia Morato alude que se trata de “saber navegar entre dos aguas”, muchas veces el negocio te pide una cosa, pero el área de RR. HH te pide otra y tienes que negárselo a alguno de los dos o gestionarlo de la mejor forma posible.
- Se trata de un perfil que debe tener en cuenta todos los **condicionantes externos e internos**. María Rodríguez resalta la importancia de tener “no solo los ojos muy abiertos en la organización, sino que también en lo que sucede fuera”, ya que como muy bien afirmaba Leticia Morato, se trata de saber relacionar el área de personas de una compañía con el tejido empresarial y el funcionamiento interno de la empresa. Antonio Arribas alude a HRBP como “la madre que todo lo sabe” y que supone el “pagamento”.

Sin embargo, Antonio Arribas, ha definido HRBP desde una perspectiva más de activista creíble y cuidador del capital humano, como aquella persona orientada por completo al cliente interno, como figura excelente a la hora de “vender a futuros candidatos las excelencias de trabajar en la compañía” y la importancia de “tener la puerta de la oficina siempre abierta” ya que, tiene una familia muy grande de trabajadores, y para él es imprescindible y esencial que le vean como alguien cercano, capaz de velar por la satisfacción de necesidades de su plantilla y atención de sus problemas.

Leticia Morato, por otro lado, ha resaltado la importancia de que como HRBP, siempre se asegura que las necesidades del negocio estén presentes en el diseño de las políticas y prácticas de las personas, así como su propia colaboración y participación en la consecución y ejecución de objetivos estratégicos gracias a las políticas de personas, desde una perspectiva más orientada a socio estratégico.

PERSPECTIVA DE BUSINESS PARTNERS EN PYMES VS GRANDES EMPRESAS Y MULTINACIONALES.

En este bloque, los tres entrevistados no han coincidido en su visión de HRBP en pequeñas y grandes compañías.

Leticia Morato, piensa que se trata de una figura más bien pensada para **empresas grandes**, es decir, aquellas que cuentan con más de 500-1000 empleados ya que muchas

PYMES bien lo externalizan o cuentan con procesos más técnicos y administrativos. En su caso, Pascual cuenta con más de 2.000 empleados.

De otro modo, Antonio Arribas, presta especial importancia al **tipo de negocio**, así como cultura. No ve correcto ceñirse al número de trabajadores o dimensión de la compañía para afirmar si realmente es necesario o no contar con un HRBP.

En cambio, María Rodríguez, afirma, que es una **figura válida y necesaria para cualquier tipo de empresa**, puesto que se trata de un perfil generalista muy necesario. En este caso, en base a sus experiencias como HRBP, en una compañía de logística y transporte multinacional era *“la rueda de transmisión”* entre lo que ocurría en la central ubicada geográficamente en un lugar distinto (Santander) a donde se ubicaban el resto de delegaciones en la zona noroeste, sin ser consideradas como multinacionales. Además, afirma que actualmente *“hay PYMES muy innovadoras y que realmente actúan como si fueran multinacionales”* y la figura de HRBP es imprescindible para la continuidad del negocio.

Cerrando el primer bloque, Leticia Morato y María Rodríguez alegaban que HRBP no es una figura de reciente incorporación en las compañías. En el caso de María Rodríguez, fue a partir del 2007 cuando empezó a ejercer como HRBP y en el caso de Leticia Morato el HRBP de Pascual, con anterioridad recibía otro nombre, el de responsable regional de RR. HH. Ambas afirman que en muchas ocasiones se trata de *“modas de nomenclaturas”* que se han incorporado recientemente, pero que en sí este tipo de profesional lleva aproximadamente de 7 a 10 años implantado en las compañías.

NUEVO MODELO DE 9 ROLES

Tanto María Rodríguez como Leticia Morato han coincidido con respecto a su perspectiva y visión de este nuevo modelo de 9 roles. Ambas afirman que se trata de un modelo válido y necesario. Leticia Morato hablaba de este nuevo modelo *como “el modelo que cuida los 9 principales ítems”* que todo HRBP debe de tener, algunos más enfocados a la táctica y otros más a la estrategia, como bien comentaba María Rodríguez.

Sin embargo, Antonio Arribas no se posicionaba de la misma manera. Me sorprendió bastante, ya que afirmó que el no cree *“ni en los gurús de RR. HH, ni en las tablas cerradas”*. Él cree firmemente que cada uno debe de elaborar *“su propio modelo”*, mezclar todos estos roles en una *“batidora”* y en función de lo que te vaya pidiendo el día a día, desempeñar bien uno u otro rol. El cambio es constante y es esencial e imprescindible saber adaptarte y seguir el ritmo... *“lo único que no cambia es que todo cambia”*.

En este mismo bloque, los entrevistados también me comentaron la descripción, así como su opinión sobre alguno de los 9 roles. Con respecto a **agente estratégico**, Antonio Arribas hacía hincapié en el tipo de estrategia. Si es cuantitativa, no hay problema, pero

si es cualitativa ejercer como socio estratégico es algo más complicado. Además, la dificultad de esta profesión es que *“todo el mundo se queja”*, sin que llegue a sonar mal, es decir, como **navegador de paradojas**, HRBP ha de saber gestionar todas esas “paradojas”, “tensiones”, necesidades, deseos, así como problemas de trabajadores, managers, proveedores, clientes... Un poco en la misma línea que lo observado en el caso de CaixaBank, quizás resulte difícil, complicado o conlleve mucho trabajo y esfuerzo el saber encontrar ese punto de equilibrio, para que todos los grupos de interés se encuentren realmente satisfechos.

Leticia Morato, partiendo de la potente cultura y valores de Pascual, reconocida como *“empresa familiarmente responsable”*, ponía mucho interés en la necesidad de que, a la hora de gestionar, potenciar y desarrollar el talento, esto debe de ir muy de la mano con todos esos propósitos y valores que caracterizan a la compañía como tal, como buena **campeona de la cultura y cambio**.

Asimismo, los tres entrevistados resaltaban la importancia del **compliance**, sobre todo el cumplimiento de la normativa interna y de negocio, y la toma de decisiones, así como de gestionar la diversidad, inclusión y problemas de absentismo haciendo uso de **Analytics**.

Los tres profesionales quitarían el rol de gestor de beneficios y recompensas, ya que, en sus respectivas compañías, existe un departamento encargado como tal, y es quien se encarga de diseñar y decidir la política de compensación, o en el caso de María Rodríguez, este rol lo ejercía un área en concreto desde la central. HRBP se limitaría a prestar apoyo o informar a los trabajadores de esta política. Sin embargo, esta profesional apuesta firmemente por este modelo, incluso añadiendo un nuevo rol, un **“rol de líder coach”** que yo le planteé como alternativa y al que ella dio el visto bueno de poder encuadrarle en este nuevo modelo.

Leticia Morato y María Rodríguez como HRBP han actuado principalmente como socias estratégicas, activistas creíbles, cuidadoras del capital humano y campeonas de la cultura y del cambio. María Rodríguez sin embargo afirmaba que tecnológicamente la empresa estaba un poco anquilosada cuando ella ejerció como HRBP durante 2007-2015 y que, a día de hoy, el rol de Analytics se ha convertido en un rol esencial e imprescindible.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES PRINCIPALES DE HRBP.

La verdad es que los tres sujetos entrevistados, como expertos en la gestión de RR. HH, han coincidido de lleno en aquellas competencias y habilidades más relacionadas con la propia persona y carácter que todo HRBP debe de tener. De este modo, analizando y relacionando las respuestas, he extraído que las principales son:

- **Saber generar confianza.**

Para Leticia Morato es muy importante que los demás confíen en ella y para que eso se haga realidad, y te vean como “un partner, compañero y socio” es imprescindible tener un conocimiento sólido del negocio, del área industrial y comercial, todas las políticas de RR. HH y, sobre todo, preocuparte y prestar especial atención al activo más importante, las personas, “*transmitiendo buen rollo*” lo que implica ser una persona cercana con **capacidad de escucha y de análisis**, como bien afirmaba María Rodríguez.

- **Gestionar la diversidad.**

Sobre todo, María Rodríguez trabajaba con gerentes diferentes y equipos en zonas geográficas distintas, lo que le supuso saber gestionar equipos de trabajo diversos. Conseguir que todos los trabajadores/as hagan lo que la organización necesita, persuadiendo y convenciendo, es muy complicado sobre todo cuando no te encuentras físicamente en todos los lugares.

- **Pasión, actitud positiva y entusiasmo.**

- **Humildad.**

- Persona **equilibrada**, “*que no vaya a picos*” como Antonio Arribas comentaba, que sea tranquila y que sepa mantener la calma en situaciones críticas.

- **Agilidad y rapidez** a la hora de tomar decisiones.

- **Ser humilde, buena persona.**

- **Proactividad.**

- **Discreción.**

A la vez que me iban comentando las principales competencias y habilidades que todo HRBP debe de tener, estos profesionales pensaban en ellos mismos, y de forma implícita me iban indicando competencias que ellos poseen. Sin embargo, Leticia Morato y María Rodríguez, se contradicen en una: la perfección. A María Rodríguez sus experiencias profesionales le enseñaron que muchas veces no tiene por qué estar todo de diez, sino que en determinadas situaciones es imprescindible que el trabajo salga como sea, y para Leticia Morato es importante ser perfeccionista.

EXPERIENCIAS PROFESIONALES Y PERSONALES.

La llegada de la Covid-19 ha supuesto poner el punto de mira y foco de atención en RR. HH. Sus profesionales y los equipos que forman parte del área han sido quienes se han tenido que encargar principalmente de gestionar todas las paradojas y consecuencias de la llegada de una pandemia.

Ha supuesto unos meses duros y complicados, sobre todo, teniendo en cuenta esa “parte negativa” protagonizada por ERTES, que no solo ha implicado prescindir de personal, sino también mucho esfuerzo y sacrificio de por medio, en términos más “de papeleo y administrativos”. En esta línea para María Rodríguez fue imprescindible y

esencial el bienestar de su plantilla, ya que caracteriza *“sostener emocionalmente a sus colaboradores”* como la parte más *“dura y complicada”*. Para ello como buena activista creíble y cuidadora del capital humano, desde su área llamaron personalmente a cada profesional y realizaron una encuesta para conocer el grado de motivación y satisfacción.

Los tres sujetos entrevistados, como socios comerciales, han actuado plenamente como **integradores de tecnologías**, sobre todo a la hora de implantar el **teletrabajo**. Leticia Morato me hablaba de que en su compañía han pasado de un modelo en el que cuatro días se trabajaba y uno se teletrabajaba, a pasar todos los días a teletrabajar. En el caso de María Rodríguez, en función de indicadores e incidencia de contagios, bien implantaban teletrabajo para todos los días o empezaban a acudir presencialmente algunos días. Para Antonio Arribas el teletrabajo en DS Smith ha supuesto *“una transformación cultural”*.

Tanto Leticia Morato como Antonio Arribas, en sus respectivas compañías, han facilitado e implantado un programa donde cada trabajador tiene el “perfil del empleado” y puede acceder a sus nóminas, IRPF, compensación, evaluaciones de desempeño, y tiene la oportunidad de “fichar” mediante esta plataforma sin la necesidad de hacer uso de una tarjeta. Leticia Morato destaca el protagonismo a la hora de velar por el conocimiento de esta herramienta por parte de los trabajadores, así como, ofrecer formación en competencias digitales.

María Rodríguez de la misma forma, acometió la implantación del sistema de control de horario de fichajes de manera digital y al igual que Leticia Morato, ve imprescindible que todos y cada uno de los profesionales se adapten con facilidad a estas nuevas herramientas digitales, aunque a veces puede verse limitado por la existencia de diversas generaciones en las empresas, lo que implica que haya una brecha *entre “colectivos digitales” y “colectivos no digitales”*. Además, también ha sido protagonista en procesos de cambio *“de pasar a ser una multinacional inglesa, a una francesa y americana”*. Todo esto conllevó culturas empresariales diversas y por ende políticas distintas.

Como ya comenté, para Leticia Morato es imprescindible que **cultura** y gestión de RR. HH vayan de la mano, participando activamente en lograrlo. Que realmente se hable de Pascual como *“empresa familiarmente responsable”*, implica trabajar en medidas para equilibrar la vida personal y familiar, horario flexible, saber gestionar la diversidad, asegurarse misma proporción de hombres y mujeres en puestos directivos, trabajar en la inserción de personas con discapacidad, apostar firmemente por desarrollar y potenciar el talento, trabajar una buena política retributiva que asegure equidad interna...

La realización de este tipo de entrevistas ha enriquecido plenamente mi investigación sobre HRBP gracias a la ayuda, colaboración y trabajo de Antonio Arribas,

Leticia Morato y María Rodríguez, a quienes agradezco plenamente el tiempo invertido, la iniciativa, entusiasmo, ganas y predisposición mostrada.

7. CONCLUSIONES.

Como bien afirmaba al principio de mi TFG, el cambio se está produciendo más rápidamente que nunca y es necesario e imprescindible que todas las empresas, así como las personas que forman parte de ellas, sepan adaptarse al mismo, sobre todo para la continuidad y sostenibilidad del negocio.

Las personas suponen uno de los activos más significativos y con un gran peso en los resultados del negocio, por lo que la evolución del área de RR. HH de un área completamente transaccional y administrativa a un área estratégica ha sido una realidad, en buena medida gracias a la incorporación de ese partner, socio, aliado y compañero, conocido actualmente con el nombre de HR Business Partner.

Para conocer el origen de este perfil, podemos remontarnos a 1997 cuando Ulrich en su obra, planteó el modelo clásico de HBRP y, en su propio libro, ya se mostraban experiencias breves y casos reales de compañías actuando realmente como lo que hoy en día se conoce como HRBP. Por lo que sobre la existencia de esta figura/perfil profesional, pese a que no haya recibido siempre el mismo nombre, porque en muchas ocasiones puede haberse tratado de “modas de nomenclaturas” como se comentaba en la parte de entrevistas, la realidad es que, desde la propuesta de Ulrich, las empresas han procurado incorporar varios de los roles que HRBP ejerce. Pienso que, sobre todo, estos han sido: socio estratégico y líder y socio del talento.

Sí que es verdad que, con el paso de los años, los entornos empresariales se han vuelto mucho más complejos y es necesario comenzar a prestar importancia a aspectos que quizás antes se ignoraban: diversidad generacional, cambios culturales, cambios de modelos de negocio, nuevas formas de trabajo, digitalización, cambios legislativos, Covid-19... Esto ha supuesto el desarrollo de un nuevo modelo de HRBP que cumpla con nuevos roles. Basándome en el caso de CaixaBank y las entrevistas realizadas, los más trascendentes son: socio estratégico - con la importancia de Analytics para tomar decisiones estratégicas objetivas o solucionar problemas relativos a la gestión de RR. HH-, navegador de paradojas y contradicciones, activista creíble, cuidador del capital humano, campeón de la cultura y cambio, “compliance” y propulsor y conductor de la digitalización de las compañías y modelos de negocio.

Además, muchas empresas, independientemente de su tamaño, ejerciendo mayor influencia otros aspectos como negocio empresarial, innovación u objetivos a alcanzar, han apostado por incluir esta figura en sus estructuras, ya que se trata de un perfil generalista, que consigue unir RR. HH con lo comercial.

No hay mejor ejemplo, que el caso que he estudiado de CaixaBank, para mostrar la aportación de valor de RR. HH como ese socio comercial que es, ya que no solo se han conseguido algunos de los objetivos propuestos, sino que además se han superado. Sí que es verdad que su propuesta de valor a simple vista se ha hecho efectiva individualmente trabajando para accionistas (rentabilidad atractiva), clientes (servicios y modelos de negocio acorde a sus necesidades), sociedad (cultura centrada en las personas) y empleados (trabajando para lograr “employee experience” y alcanzar la motivación y compromiso de los profesionales). Sin embargo, colectivamente, la propuesta de valor pienso que no se puede llegar a hacer efectiva al 100%. Como bien indiqué, la satisfacción de accionistas y clientes en cierto modo ha supuesto impulsar servicios digitales y nuevos modelos de negocio donde se ha procedido al cierre de sucursales, prescindiendo de profesionales, siendo imposible esa propuesta de valor para aquellos que deben abandonar CaixaBank.

De las entrevistas realizadas, también puedo extraer una idea o conclusión similar. RR. HH supone trabajar con personas, y siempre habrá alguna queja bien por parte de clientes, managers, trabajadores... Nadie es perfecto y resulta complejo “contentar” a todos, ya que las decisiones que HRBP tome muchas veces supondrá contradicciones y ahí está su transcendencia e importancia como profesión: cumplir objetivos de negocio y para que esto sea posible es necesario tener satisfecha a la plantilla para que sea capaz de aportar el mejor servicio o producto al cliente, sin perder de vista la importancia de los accionistas en la rentabilidad, inversión y continuidad. Se trata de una “cadena” en la que la insatisfacción de un stakeholder supondrá la de los demás.

Sin embargo, pese a que opine que no se pueda lograr una propuesta de valor colectiva en determinadas ocasiones o negocios al 100%, veo HRBP como un perfil necesario e imprescindible, sobre todo actualmente. No hay nada más que ver LinkedIn: en las ofertas de empleo, se trata de un perfil que se demanda con relativa frecuencia, sobre todo durante estos últimos años. Gracias a HRBP, RR. HH puede estar cerca del negocio, del día a día y de todo lo que sucede tanto dentro como fuera de la empresa.

Por otra parte, para ser un buen HRBP considero esencial generar y transmitir confianza, y esto será posible a través de sus actuaciones del día a día, que, a largo plazo, significará obtener buenos resultados, así como alcanzar los objetivos establecidos.

No sé exactamente que deparará el futuro con respecto a la gestión del talento, pero confío plenamente en que RR. HH continuará siendo un área estratégica y que las compañías deberán de contar con un socio de negocios/ comercial con pleno conocimiento también de las políticas que desde RR. HH se impulsan alineadas con los objetivos estratégicos y todo lo que conlleva. ¿Seguirá denominándose HRBP? Yo creo que sí y a día de hoy es uno de los principales impulsores y conductores de la digitalización íntegra de las compañías, como bien se ha visto en el caso de CaixaBank y en las experiencias profesionales de las entrevistas a HRBP.

8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.

Bibliografía.

- Alba España, L. (2019). *Análisis del nuevo rol de la Función de RR. HH (socio estratégico, socio de operaciones, consultor y líder de personas), en el nuevo contexto organizativo/empresarial del siglo XXI*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/36578/TFG-L2380.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Albizu, Gallastegi, E., y Landeta Rodríguez, J. (2001). *Dirección estratégica de los RR. HH. Teoría y práctica*. Ediciones Pirámide.
- Ribes Giner, G., Herrero Blasco, A., y Perelló Marín, R. (2011). *Los RR. HH en la empresa*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- Ulrich, D. (1997). *RR. HH Champions. Cómo pueden los RR. HH cobrar valor y producir resultados*. Ediciones Granica, Barcelona.

Webgrafía.

- Barceló, J.C. (Sin fecha reseñable). Perfiles profesionales más demandados en el área RR. HH. *IMF Business School Blog de RR. HH*. https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/perfiles-profesionales-mas-demandados-area-recursos-humanos/#Director_de_recursos_humanos
- Barry. (27 de septiembre, 2017). Dave Ulrich: el estudio de competencias de RR. HH de 2017 y lo que significa para usted. *Tucana-global* <https://tucana-global.com/2017/10/27/dave-ulrich-the-2017-hr-competency-study-what-it-means-for-you/#/>
- CaixaBank (27 de noviembre, 2018) *Plan Estratégico 2019-2021 de CaixaBank* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=csnpjTowWH8>
- CaixaBank (2020). *Memoria 2019 RR. HH y Organización*. https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MemoriadeRecursosHumanosyOrganizacion2019.pdf
- CaixaBank (2021). *Memoria 2020 RR. HH y Organización*. <https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank.com/Estaticos/PDFs/Personas/Memoria2020RecursosHumanosyOrganizacion.pdf>
- Cárdenas, J.A., Falcón, D., Luna, S., Zapata Guerrero, M.V., López, E., Castro, R., Dorado, G., Salcedo, R., Flores Briseño, L.A., Valenti, E., y Taboada, A. (16 de enero, 2018). 9 Roles de Dave Ulrich. *ERIAC Capital Humano* (Nº83). http://www.eriac.com.mx/apps/site/files/ERIAC_83_web.pdf
- De Barrón, I. (20 de abril, 2021). CaixaBank plantea el mayor ERE de la banca: 8.291 empleados, el 19% de la plantilla en España. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-04-20/caixabank-plantea-el-mayor-ere-de-la-historia-de-la-banca-espanola-8291-empleados-el-18-de-la-plantilla-en-espana.html>

- Diaz, N. (enero-marzo 2016). Dave Ulrich: Visionario de la Gestión de Personas. *Gestión*. https://gestion.com.do/pdf/031/De_Portada.pdf
- Expansión & Empleo. (Sin fecha reseñable). Indra. Descripción de la experiencia. Reingeniería de Procesos de Gestión en RR. HH. https://estaticos.expansion.com/especiales/empleo/premios_pagina/pdfs/estudio_indra.pdf
- Focaia, P. (2017). *El Valor Estratégico del Rol de HR Business Partner*. [Presentación de PowerPoint]. MBA América Economía. <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/presentaciones/el-valor-estrategico-del-rol-de-hr-business-partner>
- Garrido Samaniego, M.J., y Pérez Salamanca, M.P. (1998). Satisfacción de los clientes internos. El papel estratégico de la gestión de los RR. HH. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*, Vol. 4 (nº3), 13-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187763>
- LaSexta. (2 de junio, 2021). Empleados de CaixaBank advierten de las consecuencias del ERE: "No podemos permitir que un abuelo tenga que pagar el pan con bizum". https://www.lasexta.com/programas/el-intermedio/andrea-ropero/empleados-caixabank-advierten-consecuencias-ere-podemos-permitir-que-abuelo-tenga-que-pagar-pan-bizum_2021060260b7f01c444a8900013e7ff9.html
- Mora, A. (7 mayo de 2020). El importante rol del HRBP. *Human Performance*. <https://www.hpsconsultores.com/el-importante-rol-del-hrbp/>
- META 4, ISDI *¿Preparado para abordar la digitalización del talento de tu empresa?* <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2017/10/Gu%C3%ADa-Digitalizaci%C3%B3n.-Isdi-Meta4.pdf>
- Michael Page (2017). Estudio de Remuneración 2017 RR. HH. https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/PG_SPA_ER_RR_HH_0.pdf
- Ranera, M. (2020). *El rol de RR. HH en la transformación digital de las empresas*. https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/410258/INCIPY_ebook_El%20rol%20HR_Transformaci%C3%B3n_Digital_Mireia%20Ranera_2020_21.pdf
- Ranera, M. (2015). *El rol de los RR. HH en la transformación digital de las empresas*. https://www.fundacionseres.org/SiteAssets/Lists/EventosSeres/EditForm/RR_HH-transformacion-digital.pdf
- Rhsaludable. (11 de julio, 2014). RR. HH ha sabido reorientarse hacia un rol de Partner Estratégico del negocio, según un estudio. https://rhsaludable.com/RR_HH-ha-sabido-reorientarse-hacia-un-rol-de-partner-estrategico-del-negocio-segun-un-estudio/
- R.J.U. (20 de abril, 2021). El ERE de CaixaBank afectará a 286 empleados en Castilla y León. *Diario de Castilla y León. El Mundo*. <https://diariodecastillayleon.elmundo.es/articulo/castilla-y-leon/ere-caixabank-afectara-286-empleados-castilla-leon/20210420184922025843.html>
- RR. HHDigital. (3 de marzo, 2021) ¿Qué buscan las empresas en un director de RR. HH en la nueva era post COVID-19? http://www.RR_HHdigital.com/secciones/liderazgo/145907/Que-buscan-las-empresas-en-un-director-de-RR_HH-en-la-nueva-era-post-COVID-19?target=self

- Rubén. (10 de febrero, 2021). Los principales perfiles dentro del departamento de RR. HH + Vídeo. *FactorialBlog* <https://factorialhr.es/blog/perfiles-recursos-humanos-RR.HH/>
- Spring Profesional (2021). Guía Salarial 2021 RR. HH. <https://www.springspain.com/guia-salarial/guia-salarial-2021-recursos-humanos>
- Suarez Aguilar, B. (8 de julio, 2019). RR. HH como 'partner' estratégico. *CincoDías*.https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/05/legal/1562315306_447051.html
- TheRBLGroup. (Sin fecha reseñable) Transformación y alineación de RR. HH. Cree una ventaja empresarial a través de una transformación eficaz de RR.HH. <https://www.rbl.net/services/consulting/hr-transformation-alignment>
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de Valor de RR. HH: La Próxima Agenda de RR.HH. *Capital Humano*, nº193, (60-75) <http://pdfs.wke.es/2/5/6/3/pd0000012563.pdf>

9. DOCUMENTOS ANEXOS.

ANEXO I: AUTODIAGNÓSTICO COMO ESTUDIANTE.

Fase 1: Caso de negocio para la transformación.

La transformación de RR.HH. comienza por comprender todas las tendencias externas clave y los requisitos de las partes interesadas externas para el negocio. El objetivo es tener una comprensión compartida del contexto empresarial "de afuera hacia adentro".

Todos los profesionales de RR.HH. deben de tener un sólido conocimiento del negocio, de los competidores y del entorno empresarial.	1	2	3	4	5
Es necesario adoptar un enfoque de afuera hacia adentro para las prioridades de trabajo de RR.HH. basado en las expectativas de las partes interesadas externas (cliente, inversionista, regulador, etc.)	1	2	3	4	5

Fase 2: definir los resultados.

El objetivo de esta fase es comprender la percepción "de adentro hacia afuera" de las fortalezas y debilidades del departamento de RR. HH e identificar las capacidades críticas y los impulsores comerciales que deben determinar las prioridades de RR. HH.

La organización debe de tener las capacidades organizacionales claramente definidas que aseguran la ejecución de la estrategia	1	2	3	4	5
Los líderes de RR.HH. se centran en los resultados comerciales (proporcionando capacidades organizativas), no en las actividades	1	2	3	4	5
RR. HH no solo aporta valor a la dimensión empleados/as, sino que contribuye de forma medible al valor intangible del inversor y a la reputación de la marca del cliente de la organización	1	2	3	4	5

Fase 3: Diseño del departamento de RR. HH.

Las transformaciones exitosas de RR.HH. identifican claramente las funciones, los procesos y la estructura clave de la organización de RR.HH. para satisfacer mejor las necesidades comerciales

Todo el personal de RR. HH debe comprender la estrategia de RR. HH y puede explicar cómo su trabajo se relaciona con la estrategia	1	2	3	4	5
La organización de RR.HH. diferencia claramente el trabajo de RR.HH. transaccional y estratégico	1	2	3	4	5
Los RR. HH están dimensionados correctamente (personal, costos) para los requisitos de la organización.	1	2	3	4	5
Se debe de contar con personas, desempeño, información y procesos de trabajo sólidos que están directamente vinculados a los resultados estratégicos de la organización.	1	2	3	4	5

Los procesos de RR. HH están integrados de manera efectiva; por ejemplo, lo que se hace en la gestión del talento se ve reforzado por prácticas de recompensa	1	2	3	4	5
En general, los procesos de RR. HH están efectivamente alineados con las estrategias comerciales	1	2	3	4	5
Las competencias, roles y actividades de RR.HH. claramente definidos deben relacionarse directamente con el éxito empresarial	1	2	3	4	5

Fase 4: Desarrollo y rendición de cuentas.

Los esfuerzos de transformación requieren que los profesionales de RR.HH. dediquen tiempo y atención a su desarrollo. Esto puede incluir la evaluación de las fortalezas individuales, la colocación de roles, la rotación de puestos y la capacitación estratégica.

Es importante evaluar a los profesionales de RR.HH. en función de las competencias necesarias para lograr el éxito empresarial	1	2	3	4	5
Sale rentable invertir activamente en profesionales de RR.HH. y vincular nuestras inversiones en desarrollo a los resultados comerciales	1	2	3	4	5
Las personas y las iniciativas organizativas están dirigidas por gerentes de línea y habilitadas por RR. HH	1	2	3	4	5
RR.HH. ayuda a recopilar los conocimientos de los clientes y garantiza que la organización esté diseñada para cumplir las promesas hechas a los clientes	1	2	3	4	5
Los líderes de RR. HH comprenden las necesidades de los inversores y alinean claramente las iniciativas para ofrecer valor a los inversores	1	2	3	4	5

ANEXO II: ENTREVISTAS HRBP.

INTRODUCCIÓN.

- **Defíneme que significa para ti que RR. HH actúe como un Business Partners**, en base a tus experiencias como profesional de RRRH.

BLOQUES DE ENTREVISTAS.

BLOQUE N°1 PERSPECTIVA DE BUSINESS PARTNERS EN PYMES VS PERSPECTIVA EN GRANDES EMPRESAS Y MULTINACIONALES.

Teniendo en cuenta que parte del **tejido empresarial de nuestra comunidad son PYMES**, salvo alguna excepción

- ¿Crees **realmente** que sus departamentos de RR. HH **actúan como socios de negocios** incorporando Business Partner? ¿Debería estarlo? ¿Por qué?
- ¿Pensas realmente que puede llegar a tener la **misma transcendencia/mismo papel** en el negocio Business Partner en una pyme que en una multinacional? ¿Por qué?
- ¿Realmente HRBP es una figura que **está presente en la mayoría de compañías o se trata algo nuevo** y actual que se está incorporando recientemente?

BLOQUE N°2: NUEVO MODELO DE 9 ROLES.

- Imagino que hayas oído hablar del modelo nuevo de 9 roles que los profesionales de RR. HH deben de adquirir para aportar valor ¿Qué **opinas** sobre este nuevo modelo? Dime los **2/3 roles que de este nuevo modelo estés ejerciendo o hayas ejercido recientemente** como HRBP.

Agente estratégico	Alinear actividades de gestión del capital humano en función de los diversos modelos de negocio y objetivos a conseguir
Navegador de paradojas	Controlar y manejar todas aquellas tensiones y contradicciones que surgen en el negocio y contexto empresarial.
Activista creíble	Prestar atención sobre las necesidades y preocupaciones del talento y como líderes lograr su implicación y actuación efectiva de cada uno en sus puestos de trabajo.
Cuidador del capital humano	Desarrollador y potenciador del talento.
Campeón de la cultura y cambio	Crear y expandir una cultura que se identifique con el nuevo cambio que se va a acometer.
Gestor de cumplimiento	Manejar, controlar, tener en cuenta y cumplir con toda la normativa que afecta íntegramente a los diversos negocios.

Gestor de beneficios y recompensas	Potenciar la compensación integral, dando cabida a beneficios no económicos.
Diseñador e intérprete de analíticas	Comprender datos y analíticas para tomar decisiones estratégicas o solucionar problemas relativos a la gestión de RR. HH.
Integrador de tecnología y medios sociales	Incorporar las tecnologías a los diversos modelos de negocio y expandir, facilitar y adaptar su uso entre la totalidad de la plantilla de la compañía.

- En base a tus experiencias y vivencias como experto en la gestión del talento, ¿**incluirías o añadirías** o quitarías algún rol de este nuevo modelo de 9 roles?

BLOQUE N°3: COMPETENCIAS Y HABILIDADES PRINCIPALES DE HRBP.

- ¿Cuáles son para ti las principales competencias/habilidades, así como características que todo HRBP debe de poseer para ejercer su profesión?
- Y ahora, ¿Cuáles crees **que tú posees y que te han sido necesarias incorporar** a tu perfil, en base a tus experiencias como socio de negocios en RR. HH?

BLOQUE N°4: EXPERIENCIAS PROFESIONALES Y PERSONALES.

Por último, para cerrar la entrevista, me gustaría conocer brevemente un poco en que **sectores** has ejercido/estás ejerciendo como HRBP, si **has participado y actuado** como verdadero **socio de negocios en RR. HH** (en algún proceso de cambio, si has acometido alguna transformación cultural, si has liderado la digitalización, si has participado en algún plan estratégico importante, como has gestionado la llegada de la Covid-19...