

**FACTORES ESTRATÉGICOS QUE DEBEN REDEFINIR EN SU GESTIÓN LOS
LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS COMO SOCIOS DEL NEGOCIO
PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES QUE
IMPONE LA ECONOMÍA DIGITAL**

ADRIANA HERNANDEZ BARRAZA

**UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLIN
2017**

FACTORES ESTRATÉGICOS QUE DEBEN REDEFINIR EN SU GESTIÓN LOS
LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS COMO SOCIOS DEL NEGOCIO PARA
ENFRENTAR LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES QUE IMPONE LA
ECONOMÍA DIGITAL

ADRIANA HERNANDEZ BARRAZA

INFORME DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR TITULO DE
MAGISTER EN DESARROLLO HUMANOS ORGANIZACIONAL

Director:
JONNY JAVIER OREJUELA GOMEZ, PhD.

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLIN
2017

Resumen

Objetivo: Definir los factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital mediante el análisis de las competencias, desempeño, fortalezas y debilidades actuales y aquellas esperadas para adoptar herramientas de economía digital por parte de los líderes de RH, la funcionalidad de su modelo operativo y las características de sus planes de entrenamiento y desarrollo. *Método:* Investigación no experimental, de diseño transeccional descriptiva mediante entrevistas a profundidad semi estructuradas a 8 HRBPs de empresas de consumo masivo. *Resultados:* Existe congruencia en las competencias visión del negocio y generación de confianza consideradas relevantes y la falta de capacidad de adaptación y deficiencia en las métricas de desempeño como barreras para adoptar con fluidez las tecnologías digitales, lo cual es probablemente influenciado por una tradicional actitud de pasiva y falta de skills digitales en RH; las re-estructuraciones organizacionales y experiencias positivas en iniciativas digitales motivan más incorporaciones pero éstas se eclipsan por una deficiente selección de herramientas y su adaptación a procesos; existe desaprovechamiento o interferencia entre roles los de RH y los planes de entrenamiento y desarrollo no cuentan con objetivos explícitos relacionados con economía. *Conclusiones:* La definición de estrategias hacia la proactividad de RH en terminos de economía digital, el mejoramiento de la funcionalidad de los modelos operativos actuales y el reconocimiento de la evolución de la economía digital y promoción de su adopción como un cambio positivo representan tres factores estratégicos que RH debe tratar para afrontar exitosamente los desafíos impuestos por la evolutiva economía digital.

Palabras clave: Business Partner, modelo operativo de RH, economía digital, recursos humanos.

Tabla de Contenidos

Listado de Tablas	v
Listado de Figura.....	vi
1 Introducción	1
2 Planteamiento del problema	3
2.1 Objetivos	3
2.1.1 <i>Objetivo General</i>	4
2.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
3 Marco de referencias conceptuales	5
3.1 <i>Modelo operativo de RH de Ulrich</i>	5
3.2 <i>Economía digital</i>	8
3.2.1 <i>Economía digital en HR</i>	10
4 Metodo	13
4.1 <i>Tipo de Estudio</i>	13
4.2 <i>Sujetos</i>	13
4.3 <i>Instrumentos</i>	14
4.4 <i>Procedimiento</i>	15
5 Analisis.....	17
5.1 <i>Brechas en competencias y desempeño de HR en el entorno de la economía digital</i>	17
5.1.1 <i>Competencias – Como nos vemos?</i>	17
5.1.2 <i>Desempeño – Como nos ven?</i>	26
5.2 <i>Fortalezas y debilidades de líderes de RH en su gestión ante la economía digital</i>	33
5.3 <i>Oportunidades y amenazas del modelo operativo requerido para lograr integración de RH con la dinámica de la economía digital</i>	40

5.4	<i>Estado de planes de entrenamiento y desarrollo de HR con respecto a la economía digital.</i>	46
6	Discusion de los resultados	52
6.1	<i>Factor 1: definicion de estrategias hacia la proactividad de rh en terminos de economía digital</i>	52
6.2	<i>Factor 2: mejoramiento de la funcionalidad del modelo operativos actual</i>	54
6.3	<i>Factor 3: reconocimiento de la evolución de la economía digital y promocion de su adopción como un cambio positivo</i>	55
7	Conclusiones	57
8	Referencias bibliograficas	60
9	Anexos	61

Listado de Tablas

Tabla 1 Caracterización de los sujetos participantes en el estudio.	14
Tabla 2 Categorías de análisis y preguntas de entrevistas realizadas.	15
Tabla 3 Competencias medidas actualmente y necesarias para afrontar retos de economía digital y explicaciones a la brecha, percibidas por líderes de RH entrevistados.	24
Tabla 4 Forma de medir el desempeño de RH, descripción del desempeño de RH y explicaciones a la brecha entre el desempeño actual y esperado por sus clientes, percibidas por líderes de RH entrevistados.	32
Tabla 5 Fortalezas y debilidades percibidas por los HRBP entrevistados entorno a la identificación, implementación y uso de herramientas de economía digital en sus áreas de trabajo.....	39
Tabla 6 Oportunidades de mejora detectados en el modelo operativo actual de RH, sus debilidades entorno a la economía digital y planes de acción establecidas para tratar su introducción.....	45
Tabla 7 Características de planes de entrenamiento y desarrollo de RH actuales y temas de herramientas de economía digital incluidos en ellos.....	50

Listado de Figura

Figure 1 Modelo operativo de RH propuesto po Dave Ulrich (Ulrich, 1997).	5
Figure 2 Transformación de la cadena clásica de valor a través de innovaciones digitales. Ebner y Bechtold (2012).	9
Figure 3 Radar de innovaciones digitales en la industria manufactureraEbner y Bechtold (2012)	10

1 Introducción

Desde que Ulrich (1997) introdujo, a mediados de los 90's, su modelo operativo de RH, en el que se reconocen los roles del HR Business Partner, agente de cambio, especialista administrativo y socio de los empleados, o su posterior adaptación al Three-Box model con los roles de HR Business Partner (HRBP), especialistas de los Centros de Excelencia (CoE) y miembros de los centros de servicios compartidos, las organizaciones lo han implementado dentro de sus departamentos de recursos humanos para buscar e incorporar soluciones tanto a problemas o necesidades del negocio gestionadas por RH y al mejoramiento de los procesos internos de gestión del capital humano mediante el trabajo combinado de los HRBPs y agentes de cambio ó especialistas de CoE.

Por otra parte, la economía digital, término introducido por primera vez por Tapscott (1997) a finales de los 90's para definir el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la economía real ha evolucionado también a través de las décadas, haciendo, hoy por hoy, parte fundamental en todas las industrias pues provee, mediante sus herramientas tecnológicas, soluciones que facilitan los procesos de las empresas e incrementan su competitividad.

Por ello, es fundamental que las compañías evolucionen a la misma velocidad de la economía digital de manera que puedan aprovechar las ventajas que ésta trae para su gestión. Luego, los departamentos de recursos humanos deben integrar las herramientas digitales en sus actividades, proceso que quedaría liderado por los HRBPs y agentes de cambio ó especialistas de CoE en aquellos departamentos que operan bajo el modelo establecido por Ulrich.

La presente tesis pretende identificar aquellos factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital, basándose en el análisis de la percepción de 8

HR Business Partners de empresas de la industria del consumo masivo referente a sus competencias y desempeño actuales y aquellas esperadas para adoptar herramientas de economía digital junto a las posibles explicaciones para sus brechas existentes, sus fortalezas y debilidades con respecto a la introducción de la economía digital dentro de sus áreas de trabajo, la funcionalidad de su modelo operativo y como éste podría facilitar o dificultar la implementación de iniciativas digitales y qué tanto sus planes de desarrollo incluyen temas de digitales para entrenar o apalancar sus skills.

2 Planteamiento del problema

El HR Business Partner, rol clave dentro del modelo operativo de HR propuesto por Ulrich (1997), tiene la función de trabajar de la mano con las áreas de la empresa para proveer soluciones a sus necesidades mediante la combinación de su conocimiento del negocio, expertise en procesos de HR y el análisis de los procesos o herramientas disponibles para tal fin, contando con el apoyo de los agentes de cambio ó especialistas de CoE. Por otra parte, la evolución de la economía digital ha impactado la manera en que las empresas realizan sus procesos y la correcta selección e implementación de herramientas digitales les brinda la oportunidad de aumentar su competitividad y facilitar las labores de sus departamentos.

Por ende, tanto RH como sus HR Business Partners y especialistas de sus CoE se ven obligados a ver en la economía digital un aliado en la mejora y facilitación de sus procesos, por lo que se pretende conocer *¿Cuáles son los factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital?*

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Identificar los factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a competencias y desempeño de los profesionales de su área a la luz de las actuales exigencias de sus clientes tanto internos como externos en el entorno de la economía digital.
- Identificar la percepción de los líderes de recursos humanos en cuanto a fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión de su área de cara a competir exitosamente en la nueva economía digital.
- Describir las oportunidades y amenazas percibidas por los líderes de recursos humanos de cara al proceso de redefinición del modelo operativo de recursos humanos para integrarse a la dinámica de la economía digital.
- Indagar sobre cuales pueden ser algunas de las estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por los líderes de recursos humanos frente a las exigencias del entorno de economía digital actual.

3 Marco de referencias conceptuales

En términos conceptuales el presente estudio fue guiado por dos referentes principales: el primero comprendido por el modelo operativo de RRHH de Ulrich, y el segundo, comprendido por la economía digital, que a su vez se subdivide en: a. economía digital en RRHH.

3.1 Modelo operativo de RRHH de Ulrich

El modelo operativo de RH propuesto por Ulrich (1997), uno de los consultores y autores en temas de gestión organizacional y recursos humanos más reconocidos del mundo, propone un cambio en el modelo operativo tradicional de recursos humanos, mediante la identificación de dos ejes o enfoques del negocio: el enfoque procesos - personas y el enfoque estratégico – operativo para la definición de cuatro roles que abarcan las áreas funcionales de RH en las organizaciones para la creación de valor y obtención de resultados de RH: socio estratégico, agente de cambio, experto en administración y gestión y líder de efectividad y socio de trabajadores, según se indica en la **Figura 1**:



Figura 1. Modelo operativo de RH propuesto por Dave Ulrich (Ulrich, 1997).

- Experto en Administración y Gestión (*Procesos – Operativo*). Responsable de procesos relativamente simples y operativos de recursos humanos que con los años ha sido optimizado con la implementación de centros de servicios, tercerización de actividades transaccionales y rutinarias con el apoyo de tecnologías.
- Líder de efectividad y socio de trabajadores (*Personas – Operativo*). Responsable por la gestión de talento, desarrollo, continua motivación y trato justo de los colaboradores.
- Agente de cambio (*Personas – Estratégico*). Responsable de promover la cultura organizacional y las iniciativas que impliquen cambios de cualquier tipo (tecnológicos, procesos, procedimental) en sus áreas de influencia, con el fin de facilitar los procesos de evolución y nuevos aprendizajes.
- Socio estratégico (*Procesos – Estratégico*). También conocido como HR Business Partner (HRBP o BP), es responsable de analizar y precisar la estrategia de recursos humanos con respecto a la del negocio con el fin de garantizar la contribución y generación de valor a los clientes internos y externos.

Para ello, el socio estratégico debe, no solo, conocer y entender las necesidades de sus clientes y direccionar los servicios de RH para satisfacerlas, sino también verificar y actualizar de manera continua la estrategia de RH ante factores internos y externos a la organización para alcanzar de manera permanente resultados y respuestas óptimas según las dinámicas y tendencias actuales con sus inherentes nuevas herramientas o mejoras en procesos disponibles.

En la práctica y durante las últimas dos décadas, el modelo original de Ulrich (1997) ha sido transformado en el “Three-Box Model” o modelo de tres patas para ser adaptado a grandes firmas, teniendo como pilares del departamento de RH tres componentes: los Business Partners, los Centros de Excelencia (CoE) y los Centros de Servicios Compartidos, según lo señalado por

LaScola y Davies (2010). En esta variación, los HRBPs cumplen funciones similares a las previamente descritas dentro de las diferentes unidades de negocio de la compañía, los centros de excelencia son equipos de expertos en temas de RH que trabajan junto a los BPs para resolver necesidades y/o desarrollar ventajas competitivas al negocio a través de realización de diagnósticos y soluciones basadas en innovación y los centros de servicios compartidos se encargan de realizar las operaciones rutinarias y transaccionales del negocio.

Aunque los centros de excelencia tienden a ser criticados de no aplicables en la mayoría de organizaciones o de proveer soluciones demasiado genéricas para los contextos reales de muchas firmas y los centros de servicios compartidos son principalmente populares solo entre empresas de gran tamaño, tanto el modelo inicial de cuatro roles de Ulrich (1997) o su variación al modelo de Ulrich de tres patas LaScola y Davies (2011), resaltan de sobre manera el rol del HR Business Partner como pieza fundamental en el desarrollo de la estrategia del negocio, a través del involucramiento y conocimiento de RH en el negocio para comprender sus necesidades y proveer soluciones no solo aplicables y eficientes, sino también innovadoras. Por ello, los individuos que desempeñan posiciones de HRBP's en las organizaciones deben tener ciertas características, como las listadas por Hunter y Saunders (2005)

- Credibilidad dentro del negocio
- Aceptación en la línea gerencial para comprender sus objetivos y proveer dirección.
- Acceso a soporte técnico y administrativo para lograr los objetivos trazados.
- Competencias más profundas y desarrolladas que aquellas técnicas tradicionalmente ostentadas por RH; siendo ésta última uno de los focos del presente trabajo de grado.

Actualmente se está definiendo una nueva variación del modelo operativo de Ulrich en el denominado “Modelo operativo de RH de alto impacto” en el que se establecen tres roles más

alineados a las expectativas actuales de RH con las tendencias globales: RH Business (homólogo al HRBP), Servicios Operacionales de RH (similar al Centros de Servicios Compartidos) y Comunidades de Expertise (que reemplaza a los Centros de Excelencia), según lo indican Mazor, Volini, Stephan, Alburey y Bowden (2014).

3.2 *La economía digital*

Economía digital, también conocida como economía web y/o en internet, es un término introducido por Tapscott (1997), best-selling author y autoridad en temas de innovación y tecnología, en su libro "*La Economía Digital: Promesa y peligro en la Era de la Inteligencia en redes*" hace referencia al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la economía real ya sea mediante el desarrollo de nuevos sectores de TIC, creación de nuevos tipos de empresas o el mejoramiento de la eficiencia en empresas tradicionales, que Mesenbourg (n.d.) posteriormente clasificó en tres componentes:

- Infraestructura para negocios electrónicos (E-Business). Referente a la infraestructura usada para soportar los procesos de negocios electrónicos y operaciones de comercio electrónico que incluye hardware, software, redes de telecomunicaciones, servicios de soporte (e.g. desarrollo de paginas web y consultoría) y capital humano (e.g. programadores).
- Comercio electrónico (E-Commerce). Hace alusión a la comercialización de bienes y servicios a través de redes computarizadas a través de transacciones completadas en línea luego de que un comprador y un vendedor acuerdan hacer la transferencia de propiedad de los mismos.

- Negocios electrónicos (E-Businesses). Relacionado con cualquier proceso que una organización realiza a través de redes computarizadas incluyendo, por ejemplo, ventas online, gestión de la producción y logística, manejo de comunicaciones internas y servicios de soporte.

La empresa consultora francesa Capgemini Consulting, líder en transformación digital de negocios, en su reporte “Are Manufacturing Companies Ready to Go Digital?” Ebner y Bechtold (2012), indica que las capacidades digitales le permiten a las empresas almacenar, intercambiar y administrar grandes cantidades de datos en tiempo real y sin limitaciones para, entre otros, facilitar la comunicación y colaboración a través de canales digitales para transformar su clásica cadena de valor lineal en un círculo integrado, como ilustran en la Figure 2, que trae como resultados una integración mas rigurosa, automatización y celeridad en operaciones internas, ejecución local de trabajo coordinado y consolidad a nivel global y mayor comprensión y conocimiento del negocio y transparencia.

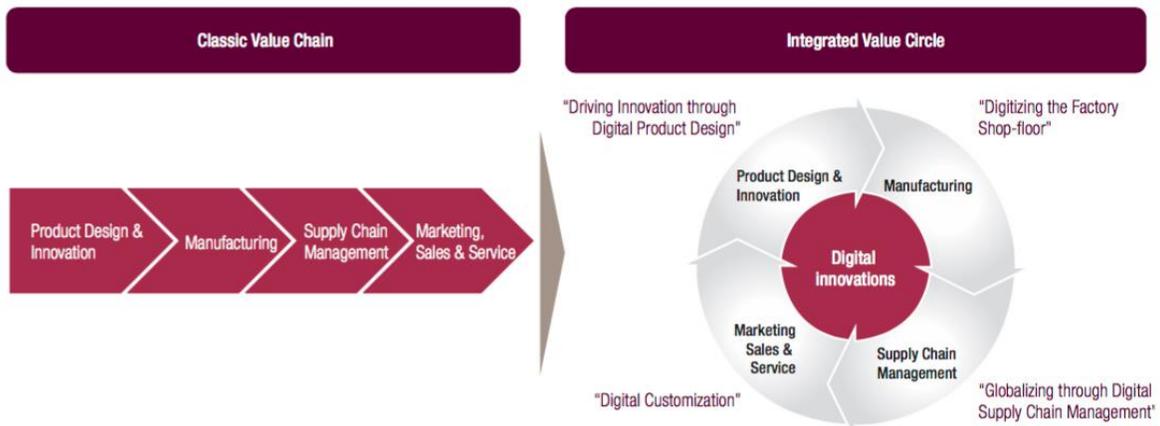


Figure 2. Transformación de la cadena clásica de valor a través de innovaciones digitales. Ebner y Bechtold (2012).

Ebner y Bechtold (2012) también señalan que los factores clave de negocio que impulsan a las compañías manufactureras a iniciar esfuerzos en innovaciones digitales, se relacionan con

gestión de costos, mejora en la productividad, mayor enfoque en el consumidor y time-to-market y exhibe en su “Radar de innovaciones digitales”, en la Figure 3, herramientas digitales disponibles para diferentes etapas de la cadena de valor de la industria manufacturera y las potenciales oportunidades obtenidas.

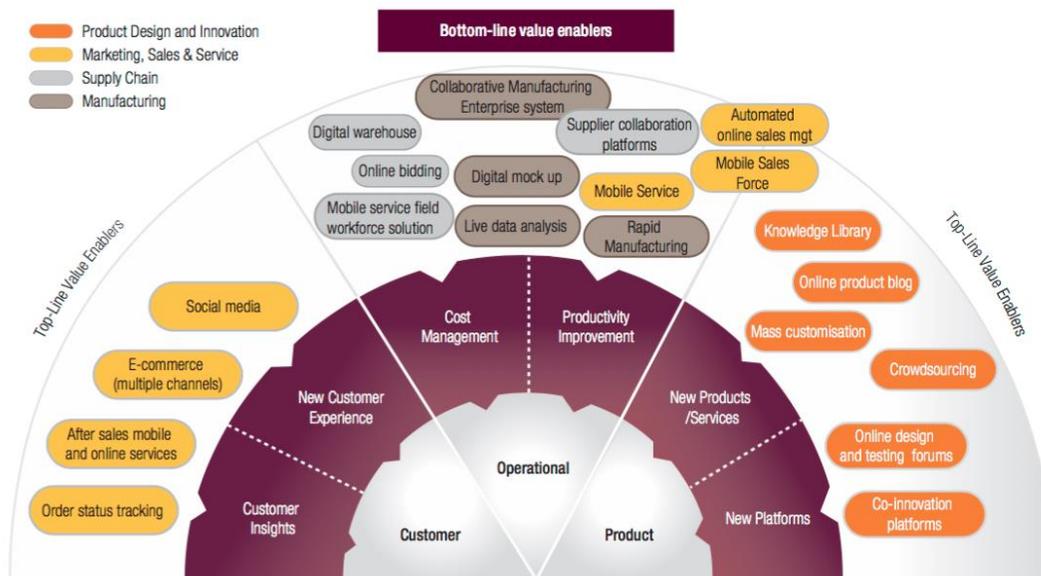


Figure 3. Radar de innovaciones digitales en la industria manufacturera Ebner y Bechtold (2012),

3.2.1 Economía digital en RRHH

De acuerdo con el reporte “Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead” de Bersin (2016), las compañías están replanteando la forma de gestionar el talento humano y, lo que fue una década de disrupción en materia digital para RH enmarcada por la transformación en la forma de planear los recursos empresariales a través de sistemas ERP como SAP, que sigue en constante evolución, y de manejo de big data, que toma cada vez más fuerza importancia como herramienta de análisis y predicción de las necesidades y comportamiento del talento humano, se torna ahora en un sinfín de tecnologías en uso, principalmente por compañías multinacionales, o aún en I&D para aumentar la eficiencia y experiencia en la forma de gestionar el capital humano en las empresas, entre las que se encuentran:

- Herramientas para la gestión del desempeño y definición de metas como las ofrecidas por TMBC, Small Improvements, Workboard, Reflektive.
- Herramientas para reclutamiento con sistemas de tracking con soluciones de empresas posicionadas como Oracle (Taleo) and IBM (Brassring) o nuevas emergentes como Greenhouse, SmartRecruiters, Lever, Jobvite y iCIMS que están integrando smart sourcing, gestión de la relación con los candidatos, administración de entrevistas, tracking de los aplicantes y smart analytics en una sola plataforma integrada.
- Nuevas herramientas para proveer y evaluar feedback de empleados, su compromiso y emociones, de manera incluso anónima y en tiempo real, a través, entre otros, de entrevistas estructuradas, encuestas, comentarios abiertos o conversaciones anónimas a través de plataformas digitales, ofrecidas por empresas como TinyPulse, CultureAmp, Glint, Kanjoya y CultureIQ.
- Herramientas para gestionar el reconocimiento al empleado, su bienestar, atención y actividad física.
- Herramientas para gestión integral de metas, equipos de trabajo, documentos e intercambio comunicaciones.
- Herramientas para procesos de bienvenida a nuevos empleados, intercambio de conocimiento y mantenimiento y almacenamiento del contenido.
- Nuevas plataformas de aprendizaje y entrenamiento con plataformas de Learning Management System (LMS) con videos con contenido experto y herramientas para creación e intercambio de videos ofrecidas por empresas como Oracle, SAP, Cornerstone OnDemand, Skillsoft, SumTotal y Saba.

- Herramientas de análisis para entender la calidad del candidato, modelos de retención y otras tendencias en empleados.
- Aplicaciones móviles para gestión del tiempo y ausentismo, reclutamiento por video, check-in del empleado y gestión de las locaciones.

4 Metodo

4.1 Tipo de Estudio

Dada la naturaleza del objetivo de esta tesis, que busca conocer factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital, se ha definido realizar una investigación con enfoque cualitativo de alcance exploratorio pues, por un lado, la literatura disponible al respecto es limitada y se dirige principalmente a esbozar por separado avances en tecnologías de economía digital en diseño o disponibles para RH, la necesidad de realizar cambios estructurales o de modelos operativos de acuerdo con las tendencias en economía digital, o sobre la eficacia o variantes en los roles establecidos por Ulrich u otros modelos de HR en el ambiente empresarial para incrementar su rol estratégico dentro del negocio, sin tratar de manera directa el tema específico y contexto objeto de esta disertación; y, por otra parte, porque el presente documento pretende proveer de una descripción de los factores que influirían en que los departamentos de recursos humanos con modelo operativo de Ulrich logren integrar exitosamente la economía digital en sus procesos, obtenidas a partir de entrevistas semi-estructuradas ejecutadas mediante una investigación no experimental, de diseño transeccional descriptiva.

4.2 Sujetos

Los sujetos entrevistados fueron 8 HR Business Partners, cuatro hombres y cuatro mujeres, que laboran en departamentos de recursos humanos bajo el modelo operativo de Ulrich de las tres patas, de tres empresas multinacionales de consumo masivo en Latinoamérica enfrentando actualmente los desafíos de la economía digital, tales como transformaciones organizacionales, centralización y tercerización de procesos no-core, migraciones a ERPs e implementación de nuevas tecnologías, caracterizados según se indica en la Tabla 1.

Tabla 1 Caracterización de los sujetos participantes en el estudio.

<i>Sujeto</i>	<i>Experiencia General</i>	<i>Experiencia como HRBP</i>	<i>Background</i>	<i>Rol previo</i>
1	+15	8	Ventas	RH
2	+15	5	RH	RH
3	+5	1	Economía y Finanzas	RH
4	+20	8		Distribucion
5	+5	8	Ingeniería	Producción
6	+15	8	Derecho Laboral	
7	+5	3	Ingeniería	Proyectos
8	+5	6	Ingeniería	Asuntos Laborales

4.3 Instrumentos

Como instrumento para efectuar la investigación se seleccionó la entrevista a profundidad semi-estructurada cuyo diseño y esquema de guía se muestra en el ANEXO 3. La guía fue empleada para entrevistar a cada uno de los 8 sujetos descritos y se componía de 22 preguntas correspondientes a 8 ejes temáticos, asociados a cada uno de los objetivos específicos determinados, según se resume en la Tabla 2.

Tabla 2: Categorías de análisis y preguntas de entrevistas realizadas.

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categorías de Rastreo</i>
Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a competencias y desempeño de los profesionales de su área a la luz de las actuales exigencias de sus clientes tanto internos como externos en el entorno de la economía digital.	Brecha entre el desempeño y las competencias actuales y esperadas y para enfrentar la economía digital.
Identificar la percepción de los líderes de recursos humanos en cuanto a fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión de su área de cara a competir exitosamente en la nueva economía digital.	Percepción a las fortalezas y debilidades de los líderes de recursos humanos en cuanto a la gestión de su área de cara a competir exitosamente en la nueva economía digital.
Describir las oportunidades y amenazas percibidas por los líderes de recursos humanos de cara al proceso de redefinición del modelo operativo de recursos humanos para integrarse a la dinámica de la economía digital.	Percepción de oportunidades y amenazas por los líderes de recursos humanos de cara al proceso de redefinición del modelo operativo de su área para integrarse a la dinámica de la economía digital.
Indagar sobre cuales pueden ser algunas de las estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por los líderes de recursos humanos frente a las exigencias del entorno de economía digital actual.	Estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por los líderes de recursos humanos frente a las exigencias del entorno de economía digital actual.

4.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación planteada y obtener los resultados asociados a ella, se siguieron 3 fases, según se indica a continuación:

Fase 1. Diseño de entrevistas.

- Definición de instrumento y sujetos.
- Definición de preguntas clave de la entrevista semi-estructurada alineadas a los objetivos y a las potenciales limitaciones de tiempo de los sujetos.
- Ejecución de prueba piloto con uno de los sujetos.
- Corrección y validación de guía para las entrevistas.

Fase 2. Ejecución de Entrevistas.

- Invitación a participar en la actividad a los sujetos y explicación del alcance y objetivo del estudio.
- Programación de entrevista y selección de medio para realizarla (presencial o virtual, a través de Skype).
- Encuentro para realización de entrevista, introducción sobre la misma y su alcance y firma de formato de declaración de consentimiento informado
- Ejecución de las entrevistas en sesiones únicas con cada uno de los participantes, con una duración de aproximadamente 25 minutos.

Fase 3. Recolección y organización de la información.

- Transcripción y elaboración de cuadro de análisis en 3 etapas:
 - Sujeto Literal. Transcripción literal de las respuestas de los sujetos a cada una de las preguntas, presentada en el Anexo 4.
 - Síntesis del investigador. Síntesis de las respuestas de los sujetos en términos o frases clave para facilitar la codificación de los resultados, presentadas en las tablas de capítulo 5. Análisis.
- Presentación de resultados y conclusiones en el capítulo 6. Discusión de los resultados de ésta tesis.

5 Análisis de los resultados

5.1 Brechas en competencias y desempeño de RRHH en el entorno de la economía digital.

El primer objetivo específico de esta disertación consiste en “Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a competencias y desempeño de los profesionales de su área a la luz de las actuales exigencias de sus clientes tanto internos como externos en el entorno de la economía digital” y para alcanzarlo, se definen dos categorías de análisis: la “Brecha entre las competencias actuales y esperadas y para enfrentar la economía digital” y la “Brecha entre el desempeño actual y esperado para enfrentar la economía digital”, cada una con tres subcategorías que se detallarán en las siguientes dos sub-divisiones.

5.1.1 Competencias: ¿Como nos vemos?

Al analizar las respuestas suministradas por los HRBP entrevistados con respecto a las “Competencias sobre las que se mide el desempeño de RRHH” como primera categoría de análisis para lograr determinar la “Brecha entre el desempeño actual y esperado para enfrentar la economía digital”, se denota una marcada tendencia a coincidir en la importancia que éstos le otorgan a tener conocimiento y visión del negocio como competencia fundamental para desarrollar exitosamente sus funciones, según se puede reflejar en las respuestas facilitadas por 7 de los 8 sujetos entrevistados, entre los que se destacan los aportes de los sujetos 1, 3, 5 y 6, extraídos a continuación:

Sujeto 1:

“Las competencias claves para un HRBP, son, uno el conocimiento del negocio, aparte de eso también la autogestión, capacidad de influir en los demás, un manejo de stakeholders bastante elevado, conocimientos ya técnicos sobre los procesos de recursos humanos, conocimientos sobre la legislación laboral...”

Sujeto 3:

“Pues como BP una de las principales competencias es el entendimiento del negocio, porque fuera de entender muy bien los diferentes subtemas o competencias de RRHH lo más importante es saber cómo se opera para agregar valor al negocio...” “...Pues si claramente en mi caso, el conocimiento del negocio es una ventaja competitiva porque antes de estar en RRHH fui actor directo de esas áreas entonces pude conocer de manera directa los conocimientos del negocio, entonces, entiendo muy bien qué es lo que se necesita, qué es oportuno y que no, que es lo que le agrega valor.”

Sujeto 5:

“...El otro tema pues -en las genéricas y después lo más técnico- también conocer un poco del bussines acumen, por más que estamos en recursos humanos, uno debería conocer el negocio para entender cuáles son las necesidades que los clientes tienen. ¿Sí? Entonces si estas en un área de servicio o de mercadeo la idea es tenerla para identificar bien la necesidad de los clientes...”

Sujeto 6:

“...La otra es de visión, en donde se espera que el BP tenga la capacidad para ir definiendo el futuro de la organización y como nosotros nos mandamos a eso...”

Luego, se hace evidente que para ellos el conocimiento del negocio, para donde va, cual es su estrategia, situación actual y metas alcanzadas, trazadas y perseguidas, es fundamental a la hora de cumplir sus labores como líderes de RH. Es así como los términos business acumen, conocimiento del negocio y visión del negocio fueron unificados en “visión del negocio” como se aprecia en la columna resumen de “Competencias sobre las que se mide el desempeño de RH” de la Tabla 3.

Seguidamente, se nota, en segundo y tercer grado, que el ser percibidos por los clientes como trusted advisors o asesores de confianza y tener una buena comunicación e interacción con

ellos se encuentran presentes en las respuestas de 5 de 8 líderes entrevistados, como se cita de los Sujetos 3, 4 y 5:

Sujeto 3:

“Entonces eso lleva a que la principal competencia sea ser asesor de confianza, ¿qué significa eso? Que el cliente sepa que uno como BP le sugiere, recomienda, propone y sienta que verdaderamente le agrega valor, y que trabajando en conjunto con recursos humanos evidentemente va a poder sacar más performance de su equipo, desarrollar mejor a su equipo y eso va a ser que ese desempeño sea cada vez mejor en el tiempo. La idea es que el cliente sienta eso sin uno tener que decírselo, pues como que sea una oferta que está ahí, tácita, pero que no hay que estarla repitiendo, porque él siente la necesidad de consultarle a uno para esas cosas.”

Sujeto 4:

“...como asesor de confianza del negocio, entenderlo de alguna manera para que tú como BP puedas hablar de tú a tú con ellos y lograr entregables del nivel de los clientes...”

Sujeto 5:

“Exacto, pero por ejemplo una es manejo de stake holders y comunicación, porque obviamente estamos en un rol de enfrentarnos a clientes entonces el tema de comunicación es muy importante, lo llamamos como “Truster Advisor”, entonces ser como una persona de confianza que los clientes pueden generar esa confianza, que los clientes puedan venir a nosotros con sus dudas y nosotras poder atenderlas...”

Por ello, se definen como competencias comportamentales que abarquen tales aspectos los categorizados como “Generación de confianza y credibilidad en clientes” y “Manejo de stakeholders”, según se resume en la columna “Competencias sobre las que se mide el desempeño de RH” de la Tabla 3.

La gran importancia que los entrevistados brindan a las competencias “Visión del Negocio”, “Generación de confianza y credibilidad en clientes” y “Manejo de stakeholders” de manera generalizada, permite entrever el empoderamiento del rol de HR Business Partners de los participantes al reconocer que deben trabajar de la mano con sus clientes internos y externos para proveer soluciones que le sirvan al negocio, lo cual solo se puede alcanzar con una buena relación con sus stakeholders, asertividad en las propuestas mediante el conocimiento del negocio y el disfrute de confianza y credibilidad dentro de la empresa y ante sus clientes.

Se percibe dentro de las respuestas de los líderes de RH y la extensión dada al hablar de ellas, que las competencias comportamentales, es decir, aquellas que se refieren a aptitudes y actitudes con respecto a habilidades que deben desarrollar para ejecutar con mayor facilidad y fluidez su trabajo, tales como Direccionamiento estratégico, Compromiso, Resolución de problemas, Generación de confianza y credibilidad en clientes y Acompañamiento y coaching, están siendo grandemente valoradas por ellos dentro de sus posiciones, lo que hace posible confirmar, una vez más, que RH como departamento ha cambiado su rol con los años, dejando de ser una división netamente operativa encargada de procesos básicos como gestión del talento y pago de nómina para ocupar un rol decisivo dentro del negocio.

Por otro lado, al inquirir sobre las “Competencias esperadas en RH para adaptarse a tendencias como la economía digital”, llama principalmente la atención la congruencia de 4 de los 8 HRBP entrevistados al identificar la “Capacidad de Adaptación” como una competencia clave para lograr tal fin, según se puede percibir en las observaciones realizadas por los participantes 4, 5 y 7.

El sujeto 4 dice:

“...todavía no estoy acostumbrado a eso, siento que debo evolucionar ahí. Seguramente es cuestión de adaptarse y saber que tengo los mecanismos para lograrlo...”

Mientras que el sujeto 5 indica:

“...sí adaptar a las personas al cambio y aprendizaje al vuelo, son competencias que uno ha escuchado, pero tener esa visión de “listo, si lo hemos hecho así en el pasado, no significa que lo vamos a seguir haciendo así en el futuro.” Entonces tener esa visión de adaptarse al cambio y de aprender rápidamente...”

Y, el sujeto 7 señala que:

“...No se puede hablar del tema sin tener la capacidad de adaptación. Crear, desarrollar, implementar planes encaminados a estas nuevas prácticas...”

La “Capacidad de Adaptación” ante diversos temas corresponde una competencia esperada fundamental para los HRBP, lo cual va de la mano con lo percibido ante el entendimiento de la dinámica rápidamente evolutiva de la economía digital que les obliga a estar atentos de las tendencias y la aparición de nuevas herramientas que les pueden significar mejores resultados pero que requieren de cambios en la manera tradicional o acostumbrada de realizar sus labores. Es crucial este aspecto dentro de RH ante los retos que impone la economía digital y el impacto positivo que acarrea en el desempeño de las divisiones y equipos de trabajo, por ende, y el hecho de que la “Capacidad de Adaptación” sea considerada como primordial como competencia a tener y desarrollar permite intuir que los líderes de RH reconocen la importancia de la economía digital y la necesidad de implementarla, así esto pueda generar unos pequeños traumas iniciales.

Finalmente, la mayoría de entrevistados indican que la “Razón para la brecha entre las competencias actuales y las esperadas” puede estar amarrada a que “RH mantuvo una actitud pasiva durante mucho tiempo”, como se puede indagar de las opiniones de los participantes 2, 5, 7 y 8:

Sujeto 2:

"Bueno, la razón no la sé, pero RRHH pudo haber tenido un rol muy pasivo y se pudo haber dedicado solamente a pagar la nómina, responder unas preguntas, vacaciones, pagar, seleccionar,

y ya. Pero es que los resultados de una compañía no se pueden garantizar si no es con la mejor gente para hacerlo, y eso implica un cambio de mentalidad de recursos humanos...” “RRHH se lavaban las manos, con muchas cosas, se acostumbró a hacer algo muy operativo, hoy ese no es el papel e incluso se puede tercerizar...”

Sujeto 5:

“...Entonces por ese lado yo creo que se han presentado esas brechas. Es decir, no hemos sido tan flexibles. Como de pronto otras áreas de ventas que dicen “uy tengo que ponerme al tanto entonces ahora voy a tomar el pedido con el app, con no sé qué” y tienen más libertad...”

Sujeto 7:

"Esta brecha se presenta precisamente por no adelantarse a los cambios y ser reactivos"

Sujeto 8:

“Porque no ha estado expuesto a esos escenarios o porque hace parte de un nuevo set de competencias que no se ha definido...”

Los cuales parecen señalar a RH como un departamento que se enfocó a temas netamente operativos y no percibió la importancia de la economía digital para trabajar en la definición de las competencias necesarios para sacarle provecho, exponer al personal a nuevos escenarios, trabajar de manera proactiva en su asimilación y rápida evolución

Y, a que hay “Falta de skills en temas digitales” entre el personal incorporado actualmente a RH, como lo expresan, por ejemplo, los sujetos 3, 4 y 8:

El sujeto 3 opina:

“Yo creo que en lo digital más que competencias son skills. Yo creo que no aplica solamente para RRHH sino para cualquier puesto en la compañía sino que todas las personas ya tienen que tener un skill incorporado tecnológicos, el gustarle las redes sociales, las apps y como pueden facilitar el trabajo, el querer meterse en un computador en la web...”

El sujeto 4 señala que:

“...como BP uno si debería tener como desarrollada esa parte de poderse muy bien en ese entorno, de cómo lograr enganchar a la gente y de cómo poderle transmitir con los mensajes y poder linkear con esos medios digitales y poder articular con ellos. Claramente las generaciones que tenemos hoy en día son muy distintas a las de antes...”

Mientras el sujeto 5 expresa que:

“...a veces dicen “sí, es que el sistema” y sí, los sistemas a veces truncan los procesos, HCM, etc. Entonces son como los 2 lados de la moneda, si es verdad que los sistemas te truncan e incluso el hecho de que tú hayas reclutado con esas competencias a futuro, el rol del día a día de la persona de pronto te dice que los sistemas no son flexibles...”

Y el sujeto 8 explica que la razón es:

“...porque hace parte de un nuevo set de competencias que no se ha definido...”

Ya sea por falta de amor a la tecnología, falta de desarrollo de las habilidades necesarias dentro del personal disponible o a que los sistemas son vistos como complicados o poco flexibles por algunos líderes, uno de los cuales manifiesta que incluso que se le facilita a las generaciones nuevas y representa un reto demasiado grande para las generaciones mayores.

A manera de resumen de los insights obtenidos, la Tabla 3 muestra una codificación de las respuestas obtenidas mediante la homogenización de términos similares para describir las mismas competencias a pesar de cada participante puede diferir en su nombre, debido a la particularidad vivida en la empresa particular en la que labora, agrupadas en dos tipos: competencias comportamentales y competencias técnicas. Es así como los términos business acumen, conocimiento del negocio y visión del negocio fueron unificados en “visión del negocio” y términos como trusted advisor, capacidad de influencia sobre clientes y asesor de confianza del negocio, fueron unificados en “Generación de confianza y credibilidad en el negocio”, como se

aprecia en la columna “Competencias sobre las que se mide el desempeño de RH” de la Tabla 3. Esta misma clasificación fue usada para definir aquellas que son consideradas competencias esperadas para enfrentar la entrada de la economía digital en su área de trabajo, indicadas en la columna “Competencias esperadas en RH para adaptarse a tendencias como la economía digital” y las razones que dieron los líderes de RH entrevistados para explicar la brecha existente entre las competencias que mencionaron como aquellas que están midiendo su desempeño y aquellas esperadas para enfrentar los retos de la economía digital, en la columna “Razón para la brecha entre las competencias actuales y las esperadas” de la misma tabla.

Tabla 3: Competencias medidas actualmente y necesarias para afrontar retos de economía digital y explicaciones a la brecha, percibidas por líderes de RH entrevistados.

Sujeto	Competencias consideradas relevantes para medir el desempeño de RH	Competencias esperadas en RH para adaptarse a tendencias como la economía digital	Razón para la brecha entre las competencias actuales y las esperadas
1	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión • Generación de confianza y credibilidad en clientes. • Manejo stakeholders <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Conocimientos técnicos de RH 	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación <ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de equipos virtuales ○ Manejarse en líneas de reporte matricial <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión • Conocer legislaciones globales 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas digitales (como virtual teams) es visto como complicado.
2	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico. • Compromiso. • Resolución de problemas. • Generación de confianza y credibilidad en clientes. • Acompañamiento y coaching. <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Gestión del desempeño • Relaciones laborales • Entrenamiento y desarrollo • Compensación y beneficios • Gestión del talento • Desarrollo organizacional • Habilidad de facilitación. 	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de indicadores • Actualización en tendencias culturales • Actualización en tendencias de herramientas digitales de RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud pasiva de RH durante mucho tiempo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque de RH fue netamente operativo durante mucho tiempo.
3	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de confianza y credibilidad en clientes. <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio 	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación <ul style="list-style-type: none"> ○ Considerar la tecnología un aliado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de skills en temas digitales. • Poco amor por temas de tecnología.
4	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de confianza y credibilidad en clientes. <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Desarrollo organizacional • Gestión del talento • Compensación y beneficios • Relaciones laborales • Desarrollo organizacional 	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skills en temas digitales. • Capacidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de skills en temas digitales. • Generaciones mayores no tienen skills en herramientas digitales.
5	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de confianza y credibilidad en clientes. • Comunicación • Manejo stakeholders <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Conocimientos técnicos de RH 	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorización • Multitasking. • Capacidad de adaptación <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio. • Análisis y comprensión de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de flexibilidad de las herramientas digitales por RRHH. • Falta de capacidad de adaptación a los sistemas.
6	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo stakeholders • Orientación a resultados • Compromiso <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio 	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud pasiva de RH durante mucho tiempo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dinámica cambiante de la tecnología demasiado rápida.
7	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo stakeholders • Capacidad de adaptación. • Direccionamiento estratégico. • Acompañamiento y coaching. 	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud pasiva de RH durante mucho tiempo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Demasiada reactividad de RH. ○ Falta pro actividad de RH.
8	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de confianza y credibilidad en clientes. <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Gestión del desempeño • Relaciones laborales • Entrenamiento y desarrollo • Compensación y beneficios • Gestión del talento 	<p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión. <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y comprensión de los contextos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud pasiva de RH durante mucho tiempo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de definición de competencias. ○ Poca exposición a los nuevos escenarios.

5.1.2 Desempeño: ¿Como nos ven?

Mediante la segunda categoría de análisis del primer objetivo específico de esta tesis, denominada “Brecha entre el desempeño actual y esperado para enfrentar la economía digital”, se pudo tener indicio de la forma en que clientes miden el desempeño de RH, obtener una Descripción de los HRBP sobre la percepción que sus clientes tienen sobre el desempeño de RH e identificar posibles razones para la brecha entre el desempeño actual y esperado por sus clientes, señaladas por los entrevistados.

El análisis de la información proveída con respecto a la “forma en que los clientes de RH miden el desempeño de RH” hace notar que no hay una homogeneidad en la manera en que su desempeño es evaluado pues mientras algunos líderes de RH indican que no siempre se establecen métricas, como el caso del sujeto 1:

"Hemos construido siempre hojas de métricas, partamos de ahí, cuando se hace un proyecto o algo, vamos y pedimos formalmente el feedback del cliente y ahí capturamos. Pero la verdad es que no se hace para todos los procesos o no en todas las instancias o no en todos los proyectos, entonces cuando no tienen ese contrato desde el inicio entonces se vuelve algo más subjetivo y dependiendo de la expectativa del cliente..."

U otros lo logran mediante un complicado y extenuante proceso de negociación, como lo señala el Sujeto 3:

"...Porque hay veces que digamos tú tienes que crear un indicador que el cliente no quiere accionar, pero tú tienes que hacerle entender porque es importante y tal vez al principio él no se sienta cómodo, pero con el tiempo él entiende que eso era lo mejor para su área. Hay veces que la gente por mantener contento al cliente evita conversaciones honestas y hay veces que los clientes tienden a calificar bien a únicamente aquellos que complacen, entonces hay que saber identificar muy bien un adecuado servicio y la complacencia..."

La mayoría de los entrevistados sí cuentan con un estado maduro en el establecimiento de indicadores, apoyados además, con encuestas o métodos de medición de satisfacción en sus labores, como lo expresan los sujetos 2, 4, 5, 7 y 8, según se extrae de sus respuestas, a continuación.

Sujeto 2:

"Sí se tiene en cuenta, y se envía una solicitud de voz del cliente donde se pregunta específicamente apoyos, procesos, proyectos que se tenían contigo, tu nivel de satisfacción es buena o mala. Se pregunta a los clientes que si en una meta específica, obviamente que hayamos trabajado en conjunto o que haya una meta que impacte a esa persona, que si se cumplieron sus expectativas, en qué nivel, o en donde fueron los ejemplos donde sí o donde no. Se preguntan por outputs específicos, de determinado proyecto, determinado proceso, se preguntan por acciones que deban continuar haciendo, que deban parar o dejar de hacer. Esta retroalimentación se ajusta a lo que BP hace..."

Sujeto 4:

"...lo que veo es que (mi jefe) si tiene comunicación con los de la regional para tratar de establecer los vínculos y poder medir el desempeño de los BP a través de toda esa retroalimentación además de los indicadores, entonces ella busca esa otra vía como para poder medir cómo está el feeling de cómo está fluyendo la relación y como está interactuando el BP en el día a día..."

Sujeto 5:

"Debería ser medido con métricas, nosotros tenemos unos indicadores, y los vamos midiendo. Que tiene mucho campo de mejora ese tema, pero hasta hoy en día la retroalimentación por los temas de desempeño yo creo que ha sido por el tema más de que hay una encuesta y uno les pregunta y es como a nivel de satisfacción, pero lo comparan versus lo que sienten que deberían tener. No necesariamente decir "mira, si yo en reclutar a una persona para hacer todo el

acompañamiento de reclutamiento me debería haber demorado 30 días hábiles y en efecto cuántos me demoré” eso no lo dice el cliente, lo medimos con los indicadores, la satisfacción del cliente la medimos por encuesta de satisfacción.”

Sujeto 7:

“Existe una matrix con una serie de requisitos en cuanto al QUE y el COMO, con ciertos puntajes que tienen una definición clara a la hora de establecer la satisfacción por parte de clientes...”

Sujeto 8:

“Medición resultados, acuerdos, temas, e indicadores”

En cuanto a cómo los HRBPs creen que los clientes de RH perciben el desempeño de RH, los entrevistados no muestran unificación en cuanto a cómo sus clientes perciben su desempeño ya que mientras algunos de ellos mencionan que, precisamente la falta de acuerdo en cuanto al establecimiento de indicadores u objetivos a cumplir desde el inicio de las actividades específicas, como es el caso esperado, a intuir por las respuestas brindadas a la anterior pregunta, de los sujetos 1 y 3:

Mientras el sujeto 1 indica:

“Yo creo que hay una variación. Yo creo que hay algunos mejor posicionados que otros, y es debido a porque primero, tal vez si no has hecho ese contrato el manejo de expectativas se hace difícil, entonces creo que hay variabilidad por lo mismo.”

El sujeto 3 complementa:

“Yo creo que es un mix como lo es en todo, en performance, siempre hay alguien que se destaca en cualquier escenario y con cualquier cliente, hay quienes satisfacen pero no sobrepasan y hay los que no. Lo que pasa es que en el caso de esa medición de satisfacción hay un tema que

hay que revisarlo con bastante cuidado y es la falsa satisfacción, no podemos confundir el servilismo con la satisfacción.”

Otros manifiestan que no es tan fácil medirlo porque influyen en el resultado final demasiadas variables como la falta de explicación o entendimiento de los alcances de sus roles y funciones, la inflexibilidad de sus procesos internos o que sus acciones obedecen a la ejecución de decisiones que son tomadas en otras divisiones de la empresa como lo señalado por el participante 5:

"Donde hay y a veces pueden superar expectativas y a veces no. Donde no, es porque de pronto a veces el cliente o nosotros no hacemos el trabajo tan eficientemente en explicarles hasta dónde van los roles, por el manejo de expectativas. Pero en general yo creo que bien, las frustraciones o las malas experiencias o de desempeño que vean los clientes, no necesariamente van con la persona sino de pronto con los temas de procesos”

Sin embargo, 4 de los entrevistados muestran una tendencia a afirmar que el desempeño percibido por sus clientes depende de la combinación de los niveles de experiencia, skills y conocimiento, como lo indican los sujetos 3, 6, 8 y 4, de manera textual, a continuación.

Sujeto 3:

“...hay unos más ágiles que otros para aplicar ese conocimiento. Hay gente que tiene ojo agudo para encontrar talento y otras en otras cosas, como manejar procesos disciplinarios o anticiparse a ellos, hay gente que les hace falta asertividad, que no son claras, y el problema se les crece. Entonces es una combinación de tener el conocimiento pero de tener también unas habilidades/skills que te permitan usarlos en el momento adecuado. Y también está asociado un tema de talento, obviamente las personas aprenden más rápido, hacen más rápido y satisfacen más rápido al cliente y avanzan más rápido a lo próximo...”

Sujeto 6:

“Es variado, tenemos unas personas que están más ajustadas a los perfiles, competencias y al conocimiento del negocio, y hay un grupo que están apenas en desarrollo que pueden haber un poco más de brechas, sobre todo en tema de gestión humana, cómo abordar clientes, compensación, trabajo en equipo, definición de estrategia, metas y desarrollo, desempeño, entonces todavía no es un equipo uniforme pero creo que está evolucionando y los proyectos que estamos están ayudando mucho a su crecimiento.”

Sujeto 8:

“El desempeño es muy variable, algunos profesionales son destacados, hay otros con oportunidades de mejoras”

De los cuales llama positivamente la atención la respuesta brindada por el participante 4, porque mientras los otros 3 entrevistados indican que por tal motivo cada individuo de RH tendrá un desempeño percibido positivo o negativo según su caso específico, este quien reconoce en ésta variación de conocimientos y skills dentro de su equipo de trabajo, la fortaleza clave para tener un excelente desempeño como departamento, pues los miembros del equipo se complementan entre sí:

Sujeto 4:

“Yo afortunadamente tengo un equipo de tres personas que son muy competentes, entonces tengo una persona que es de mucha experiencia, toda su vida ha estado en RRHH, y tiene un muy buen manejo de stakeholders, tiene muy buen reconocimiento en los clientes. Tengo otra persona que también lleva en la compañía como 10 años, que no ha estado siempre en RRHH pero ha estado migrando en diferentes roles y áreas prestando servicios técnicos y comerciales y ha ido ganando reputación y perfil, es de mucha credibilidad y cercanía con los clientes y sus entregables son muy buenos. Y la tercera persona que tengo también tiene trayectoria y ahora está en RRHH,

tiene conocimiento de ventas por el área que tenía, que de alguna manera le ha facilitado en hacer un perfil “chévere” entonces de alguna manera los resultados son buenos porque tengo un equipo que me soporta con un buen performance y un buen cómo. Entonces tienen mucha credibilidad los clientes.”

Finalmente, se debe mencionar que solo 4 de los 8 entrevistados suministraron una respuesta directa que pudiera ser tomada como explicación para la brecha existente entre el desempeño actual de RH y el desempeño esperado por sus clientes, a pesar de que éstas tampoco parecen tener correlación entre sí, ya que se mencionan la falta del conocimiento del negocio, falta de comunicación y claridad con los clientes, falta de establecimiento de métricas y falta de pro actividad como posibles explicaciones, según se cita de los participantes 1, 5, 7 y 8.

Sujeto 1:

“Puede ser porque en algunas ocasiones para algunos temas puntuales las expectativas no fueron claras, pero esas brechas se presentan más porque hay expectativas y no por un gap en competencias. No creo que sea por temas de competencias...”

Sujeto 5:

“Sigo con el ejemplo. Ese proceso antes no era así, y llegó un momento por una decisión, por un tema circunstancial, se incluyó un tema de proceso y entonces obviamente hay un espacio de, como de una curva de aprendizaje, ese cambio del proceso, entonces uno debería también proactivamente decirles “mira, este proceso que lo llevamos a cabo así, de ahora en adelante vamos a ir de tal y tal manera...” “...No esperar a que ellos disparen un proceso para aclarar “ven, es que ya tuvimos un cambio a demorar” sino hacerlo antes para que ellos ya sepan que no son excusas ni nada...” “...Y a veces se hace con algún correo informativo o con unas reuniones, pero las personas de la misma manera van a decir “listo, perfecto, gracias por la información”

pero hasta que él no tenga que sufrir ese proceso o pasar por ahí, no cae en cuenta del impacto que va a tener en lo que él necesita."

Sujeto 7:

"La brecha se presenta precisamente por falta de experiencia, conocimiento del negocio. Hay casos de HRBPs nuevos en la organización, otros casos de HRBPs recién asignados a un área funcional por lo que al inicio conocen poco de sus clientes. Todo se trata de una curva de aprendizaje"

Sujeto 8:

"Porque el rol del HRBP es más propositivo y estratégico, no todos cuentan con suficiente entendimiento del negocio"

Las respuestas de las tres categorías de análisis, relacionadas con el la forma de evaluar el desempeño de recursos humanos y como éste desempeño es visto por sus clientes, con la provisión de una posible explicación para la diferencia entre el performance esperado y el entregado actualmente, son resumidas, siguiendo la misma metodología explicada en la división anterior, en la Tabla 4.

Tabla 4: Forma de medir el desempeño de RH, descripción del desempeño de RH y explicaciones a la brecha entre el desempeño actual y esperado por sus clientes, percibidas por líderes de RH entrevistados.

Sujeto	Forma en que clientes miden el desempeño de RH	Descripción de los HRBP sobre la percepción que sus clientes tienen sobre el desempeño de RH	Razón para la brecha entre el desempeño actual y esperado por sus clientes.
1	<ul style="list-style-type: none"> • A veces se establecen indicadores (contratos) entre las partes como métrica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil medir el desempeño porque no siempre hay indicadores (contratos). 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay métricas o expectativas claras. • Falta de pro actividad de RH (push-back, influir mas).
2	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen indicadores (objetivos específicos) entre las partes como métrica 		

3	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen dos métricas para medir objetivos (en términos de RH) y satisfacción entre las partes pero es un proceso de negociación difícil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de la combinación de skills y conocimientos de cada persona de RH. • Evaluación no es del todo objetiva porque a veces no se dice la verdad para conservar buenas relaciones. • Se confunde servilismo con satisfacción. 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen dos métricas: Cumplimiento de objetivos mediante indicadores y satisfacción mediante comunicación (interacción). 	<ul style="list-style-type: none"> • La combinación de skills y conocimientos permite un buen desempeño del equipo de trabajo. • Una mejor interacción con el cliente y mayor flexibilidad en el establecimiento de objetivos ha permitido obtener mejor desempeño. 	
5	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen dos métricas: Cumplimiento de objetivos mediante indicadores y satisfacción mediante comunicación (encuestas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de que tan bien se hayan explicado: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los alcances de los roles y funciones. ○ La inflexibilidad de ciertos procesos. ○ Las limitaciones impuestas a ciertos perfiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación asertiva con el cliente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cambios de procesos sin aviso oportuno. ○ Aviso oportuno sin dimensionamiento de implicaciones.
6		<ul style="list-style-type: none"> • Depende de que tan bien se hayan explicado: <ul style="list-style-type: none"> ○ La inflexibilidad de ciertos procesos. ○ Que las decisiones son tomadas en otros departamentos (finanzas). ○ La curva de aprendizaje de personal Nuevo. 	
7	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen indicadores en matriz de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general es bueno pero porque la matriz de satisfacción empleada no es muy exigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento del negocio. • Falta de experiencia.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de indicadores para medición de resultados, acuerdos, temas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de la combinación de skills y conocimientos de cada persona de RH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento del negocio.

5.2 Fortalezas y debilidades de líderes de RH en su gestión ante la economía digital.

El segundo objetivo específico de esta disertación pretende lograr la identificación de la percepción de los líderes de recursos humanos en cuanto a fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión de su área de cara a competir exitosamente en la nueva economía digital mediante la observación de sus fortalezas y debilidades percibidas entorno a la Economía Digital en RH.

En cuanto a las fortalezas que perciben tener entorno a la economía digital, tres de los HRBPs entrevistados manifiestan, principalmente, que ven en la economía digital un aliado en el desempeño de sus labores, tal y como lo mencionan los entrevistados 6, 7 y 8:

Sujeto 6:

“Ahora, fortalezas en el mundo tecnológico, yo diría que comprendo su relevancia, su importancia, el valor agregado, la facilidad que dan, economía, reducción de costos, rapidez en interacciones, toma de decisiones en permitir que los equipos estén más reconocidos y alineados. Primero, que hago lo posible por no estar rezagado y segundo, soy consciente de todo el valor que puede agregar.”

Sujeto 7:

“Sistema de información estandarizados que facilitan onboarding y la obtención de herramientas claves de trabajo, ejemplo con el mismo ID se otorgan accesos un cualquier oficina del mundo, sin necesidad de registrarse en cada llegada. Se conecta a celulares corporativos. Se pueden solicitar y aprobar vacaciones desde el cel.” “Información básica de todos los empleados del mundo” No se requiere un HRBP para temas operativos y se facilita a los empleados que autogestionen.”

Sujeto 8:

“Capacidad de fortalecer relaciones cercanas a pesar de la distancia – virtual temas, leer a los clientes sin tenerlos cerca...”

Por otra parte, los participantes 3, 4 y 8 indican que el hecho de contar con experiencia en la implementación de herramientas de economía digital dentro de sus entornos de trabajo representa también una fortaleza:

El participante 3 expresa:

“Yo creo que nosotros como BP comerciales tuvimos casi como un privilegio de haber acompañado a todo el manejo de cambio de las fuerzas de ventas y todo ese proceso estuvo acompañado de sales forces, de televentas, en reportería, entonces yo creo que eso pues nos permitió aprender de otra series de herramientas aplicadas al negocio que de pronto en otras áreas no han estado tan expuestas a ese tema...”

Y el sujeto 4, por su parte, indica que:

"Es capitalizar esa experiencia. Porque hay muchos acá que son expertos en temas muy específicos y especializados, pues si manejan una compañía así pues no les va a ser difícil asumir retos o paquetes de trabajadores que van a tener los mismos tratamientos. Entonces yo creo que obviamente eso trae beneficios para la organización, porque pues va a garantizar un buen nivel de servicio..."

Y, dos entrevistados, los sujetos 1 y 4, afirman, también, que la manera en que las estructuras organizacionales de las compañías en las que laboran están cambiando y con ellas la forma de realizar los procesos de manera centralizada o descentralizada, los lleva a implementar iniciativas de economía digital, un factor de empuje que ven como una fortaleza.

El sujeto 1 manifiesta:

"Pues fíjate que por ejemplo ese tema de matrix reporting, para mí es crítico y yo siento que lo hemos hecho bien. Honestamente el manejar las dualidades de tener un jefe local pero tener que alinearte con el HUB..."

Y el sujeto 4 también señala que:

"...de alguna manera tener centralizado y focalizado un equipo trabajando, pues lo que le da es como mayor agilidad y credibilidad de cara al negocio. A pesar de que hay gente tan experta, se está tan fraccionado la responsabilidad de que casi que una persona tiene un pedacito y se quiere lograr la respuesta de manera inmediata, así que no se cuenta con todos para poder consultar, entonces esas centralizaciones traen mayor estandarización y facilidades."

La otra cara de la moneda, inherente a las debilidades derivadas del mismo aspecto, muestra una congruencia entre los líderes entrevistados en tres aspectos: pobre selección o adaptación de herramientas de economía digital, latente resistencia al cambio tras el impacto que acarrearán estas

implementaciones en la forma tradicional de realizar sus labores y falta de proactividad para plantear e implementar iniciativas de economía digital.

Citando a los sujetos 1, 3 y 7, salen a la luz falencias en cuanto a la selección o adaptación incorrecta de las herramientas implementadas, percibidas como debilidades para un mayor involucramiento en economía digital:

Sujeto 1:

"El tener un virtual team, con nuestros colegas en el mismo equipo en Londres, ahí hemos tenido debilidades. Siento que No hemos tenido claridad de ways of working, responsabilidades, hasta donde llega un BO de UK, hasta donde nosotros, siento que a veces hemos duplicado cosas por curarnos en salud, y por lo mismo de duplicar cosas, allá han sentido que nosotros les pisamos los talones a ellos y nosotros que ellos nos dejan en la oscuridad en diversos temas. Entonces creo que el virtual team con nuestros colegas de ese grupo Global no lo hemos podido asimilar."

Sujeto 3:

"...entonces por el problema de las facilidades tecnológicas creen que pueden saturar a la gente de cosas, y no, la tecnología no es para eso, es para hacerla mucho más efectiva y para hacerla mucha más productiva, meaningful, porque se puede sacar más fácil la información, más detalle, más insights del mercado, entonces yo creo que cometemos ese pecado, al creer que tenemos más capacidad de tecnología, entonces saturamos de cosas. Eso hemos percibido en HR, pero podemos influir en las otras áreas para que entiendan que eso se puede hacer diferente."

Sujeto 7:

"A pesar de contar con sistemas amigables, no son tan robustos como SAP."

Los sujetos 3 y 4 hacen hincapié en la resistencia de las personas para cambiar su forma de realizar sus actividades como una segunda debilidad detectada:

Sujeto 3:

"Mira, de los clientes: el apego a las rutinas. Nosotros hemos trabajado, dentro del proceso de cambio la parte de entrenamiento, pero no hemos logrado el 100% de lo que quisiéramos, ¿cierto? Eso por un lado, y por el otro, más importante que el apego a las rutinas, es el foco, o sea tendemos a saturar las fuerzas de 20 a 30 actividades para hacer al mismo tiempo..."

Sujeto 4:

"Bueno, particularmente nuestro equipo yo creo que ya hay personas que ya tienen larga trayectoria en la organización y pues también va a ser difícil un poco que se monten a ese tema digital, entonces se presenta un poco de resistencia también a esos ambientes, el llevarlos a un contacto virtual y que solamente máximo telefónico porque se han acostumbrado al contacto uno a uno o personal, entonces en esa parte yo creo que hay una brecha importante que seguramente requiere de un proceso de acompañamiento o de renovación para poder hacer que los procesos sean más efectivos, entreguen el valor requerido y en tiempos más cortos."

Y, los participantes 2, 5 y 6 muestran debilidades concernientes a la poca proactividad para plantear e implementar iniciativas de economía digital que puede estar experimentando RH:

Sujeto 2:

"Lo que estoy tratando de ver es como influimos y en qué aportamos en la economía digital y (veo que) no lo hacemos. Por lo menos desde recursos humanos salió tal iniciativa para mejorar X o Y procesos, HCM ha sido la más grande y no como usuarios. Si me preguntas y de las propuestas que se han hecho no se han ejecutado los proyectos"

Sujeto 5:

"Yo creo que podría ser como la densidad de traer propuestas nuevas al cliente. Por lo que te digo, toca hacer las cosas del día a día..." "... Entonces ahí es la debilidad, en sacar el tiempo para pensar proactivamente y llegar con una propuesta a la mesa."

Sujeto 6:

"El modelo todavía no está muy sólido y sobre todo creo que no está orientado a ser por completo un modelo de BP, por ejemplo, los especialistas todavía conservan responsabilidad en ejecución de temas, como por ejemplo selección, la participación de bp en selección no es llevar la de llevar a cabo como dueño de un proceso sino como un participe más, lo mismo en compensación..."

Se concluye, entonces, que ante la identificación, implementación y uso de herramientas de economía digital en sus departamentos, los líderes de RH entrevistados manifiestan como principales fortalezas el "reconocimiento de la economía digital como un aliado" para mejorar y facilitar sus procesos, su "experiencia en la implementación de herramientas de economía digital" y el hecho de que la "Alineación de estructura organizacional motiva implementación de iniciativas de economía digital" en las empresas en las que laboran, lo cual deja entrever una preparación consciente o inconsciente y un recibimiento positivo de la nueva dinámica digital en sus ambientes muy a pesar de los retos que ésta pueda acarrear.

Sin embargo, cuatro de ellos expresan también que han experimentado "Dificultades para seleccionar herramientas de o adaptar procesos a la economía digital", señalando que a ciertos grupos de trabajo les ha causado distracción con respecto a su objetivo principal dentro de sus roles que, además, las han percibido como complicadas y como promotoras de un aumento en su carga de trabajo, antes que una tecnología que puede ayudarles a simplificar u optimizar sus tareas, similarmente, dos líderes manifiestan que la "resistencia al cambio" puede influir en la mencionada situación y en la continua entrada e implementación de nuevas tecnologías ya que mantienen un apego a la forma tradicional de realizar sus actividades mientras que otros indican que la "Falta de proactividad para plantear e implementar iniciativas de economía digital" influye negativamente en la rápida adopción de las mismas.

El resumen codificado de las fortalezas y debilidades mencionadas por los HRBP entrevistados se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Fortalezas y debilidades percibidas por los HRBP entrevistados entorno a la identificación, implementación y uso de herramientas de economía digital en sus áreas de trabajo.

Sujeto	Fortalezas percibidas entorno a la Economía Digital en RH	Debilidades percibidas entorno a la Economía Digital en RH
1	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de estructura organizacional motiva implementación de iniciativas de economía digital: <ul style="list-style-type: none"> ○ Matriz reporting. ○ Alineación entre assets/entidades . 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para seleccionar herramientas de o adaptar procesos a la economía digital.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proactividad para plantear e implementar iniciativas de economía digital.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en implementación de iniciativas digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Dificultades para seleccionar herramientas de o adaptar procesos a la economía digital..
4	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en implementación de iniciativas digitales. • Alineación de estructura organizacional motiva implementación de iniciativas de economía digital: <ul style="list-style-type: none"> ○ Centralización de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Visión sin sesgos y abierta a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proactividad para plantear e implementar iniciativas de economía digital.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de Economía Digital como un aliado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proactividad para plantear e implementar iniciativas de economía digital.. • Debilidad en definición del rol y funciones del HRBP.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de Economía Digital como un aliado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para seleccionar herramientas de o adaptar procesos a la economía digital.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de Economía Digital como un aliado. • Experiencia en implementación de iniciativas digitales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Virtual teams. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de homogeneidad en conocimiento y skills de herramientas de economía digital.

5.3 Oportunidades y amenazas del modelo operativo requerido para lograr integración de RH con la dinámica de la economía digital.

El tercer objetivo específico del presente trabajo de grado, “describir las oportunidades y amenazas percibidas por los líderes de recursos humanos de cara al proceso de redefinición del modelo operativo de recursos humanos para integrarse a la dinámica de la economía digital”, fue analizado mediante tres categorías evaluadas: Oportunidades del modelo operativo actual de RH, debilidades del actual modelo operativo de RH entorno a la Economía Digital y acciones específicas inherentes al modelo operativo entorno a la Economía Digital en RH.

Con respecto al modelo operativo de RH que actualmente tienen implementado, seis de los ocho HR Business Partners entrevistados manifiestan que hay algún tipo de desaprovechamiento de ciertos roles de RH como los especialistas y BP, pues tienden a enfocarse en acciones operativas, en ocasiones las soluciones proveídas no son del todo satisfactorias, o se presentan interferencias entre roles como HR Business Partners, especialistas y line managers, ya sea por deficiencia en los canales de comunicación, poca claridad de sus funciones y alcances o por duplicidad en las actividades realizadas, según se cita de los sujetos 1, 3, 4, 6, 7 y 8 de manera textual:

Sujeto 1:

“Entonces yo creo que sí hay oportunidades de hacer más “lean” la parte que está de cara al negocio. Sí, también hay muchos temas transaccionales, principalmente, no sé, cosas que se manejan en SAP o en el sistema que yo creo que el line manager no se ha apropiado de algunos temas, entonces en la medida que él haga más cosas solito, se le quita más al BP.”

Sujeto 3:

“¿Qué oportunidades tenemos? Yo creo que podemos optimizar la gente en términos de especialistas, creo que Colombia ha sido, no sé si privilegiado al poder tener tanta gente, pero realmente sentimos que duplicamos tareas entre especialistas y BP.”

Sujeto 4:

"A veces no es por la concepción que yo tengo del modelo, o si funciona así en todas las compañías, pero a veces está demasiado atomizada las responsabilidades, entonces tu como BP necesitas llevar a cabo un proyecto tienes que conseguir la bendición de todos los especialistas porque ellos quieren opinar en todo, entonces a veces genera retraso en todo, entonces es como falta de autonomía porque es como si tuvieras que consultar al especialista si puedes o no implementar alguna cosa, y lo he vivido en reuniones a veces porque todo el mundo quiere opinar de todo y todos quieren cuidar su espacio y es como que tampoco quiere que se invada o que se opine sobre lo suyo, entonces sí frena mucho, entonces uno como BP se siente que debe patinar mucho por que todo el mundo te tiene que dar la bendición para poderte ir con el, o como que tomas el riesgo. Para evitarse eso se podría hacer como políticas para proyectos sin aprobación. Entonces a veces como BP resultas trayendo y llevando información. A veces la información que llega por parte de recursos humanos es que con toda la información que se tiene lo que hace es colapsar la organización, y como yo fui cliente, entonces puede llegar eso, me da pena, y digo “somos expertos en colapsar” porque cada especialista te llena ti como de mucha información, entonces es una agenta full que tienes que colapsar con el cliente, yo pienso que ahí tenemos una oportunidad grandísima porque estamos como en silos tratando de cumplir los requerimientos o sus compromisos de metas. "

Sujeto 6:

“...Bueno, quizás sí en relación a las relaciones laborales, en ciertas formas está muy centralizado el tema, tanto que los especialistas toman decisiones sin consultar al BP antes,

entonces los line managers se quejan de que cómo es posible que tomen decisiones con empleados de ellos que ellos no conocieron, acuden al bussines partner y ellos tampoco sabían, entonces hay problemas de comunicación."

Sujeto 7:

"...A pesar de no terminarse su implementación, pienso que todavía los especialistas no trabajan alineados con los HRBPs. Los especialistas cometen errores que podrían evitar los HRBPs si estuvieran más involucrados. Ejemplo en reclutamiento los especialistas omiten beneficios que podrían ser atractivos para el candidato a la hora de tomar decisiones."

Sujeto 8:

"...Se requiere que los especialistas entiendan de manera particular. Soluciones no personalizadas, las hacen generales, trabajo de convencer para que personalicen y no generalicen.. hay un set de necesidades generales y otras deben ser personalizadas en procesos como entrenamiento y desarrollo; ej comer con comida... hay contextos donde no se ve bien flexibilidad para hacer ajustes... también el tema que los especialistas tengan mas presencia en campo que en oficina..."

Y, por otro lado, también parece haber aspectos por mejorar en cuanto el modelo actual no se ha adaptado completamente a la estructura actual dentro de sus organizaciones como compañías multinacionales en la que actualmente se tienen procesos manejados de manera centralizada y otros de manera descentralizada, causando incertidumbre o vacíos a la hora de realizar sus actividades, tal y como lo expresan los entrevistados 1, y 5:

Sujeto 1:

"Sí, yo creo que algunos de las cosas que (...) están dentro de los equipos de especialistas podrían pasar a centralizarse, para quitarle carga operativa. Entonces yo creo que sí hay oportunidades de hacer más "lean" la parte que está de cara al negocio."

Sujeto 5:

"...estamos entre un híbrido en que estamos entre no somos ni centralizados ni descentralizados, para unos casos sirve pero para otra no, por ejemplo, que nosotros no tengamos control de los ingresos o los retiros, yo hago la solicitud y yo envío todo pero entonces ahí hay otra persona que lo hace, que igual cuando uno lo centraliza también haces lo mismo, pero para ciertas cosas son más facilidades pero para otras no. Pero también tengo que reportar todos los movimientos a Global, y ahorita vengo con otras amenazas, y es que si tenemos un sistema, que por más que sea bueno o malo, no tenemos un sistema en toda la compañía. ¿Sí? Y eso nos pasa también en otros HRBP que tienen clientes, todos mis clientes están en esta sede y tenemos en el mismo sistema, hay otros HRBP que no todos sus clientes están en un sistema"

Ya en relación con la aplicación del actual modelo operativo y las debilidades que se pueden percibir de él entorno a la economía digital, como se evidencia en la Tabla 6, cuatro de los HRBP entrevistados manifiestan que hay desconocimiento en uso de herramientas en uso, limitación en las mismas o vistas como carga adicional de trabajo por el personal que las utiliza, que, en palabras específicas de los participantes 2, 4, 5 y 6 es:

Sujeto 2:

"Faltan herramientas que lo faciliten. Porque de hecho hay muchas, HCM sigue el proceso de maduración, pero la verdad es que no estamos sacando los reportes que deberíamos sacar de ahí, pero una herramienta como esa funcionando en su 100% debería ser."

Sujeto 4:

"Lo primero es que como todo el mundo vive tan lleno de cosas, no les saca el tiempo necesario para realmente reflexionar de la relevancia que tiene el sistema entonces se hace una acción por reacción, pero no le ven realmente el por qué o para qué, sino que se vuelve una carga"

adicional. No hemos encontrado la forma de que ellos vean que eso le quita la carga a ellos y que puedan tener la línea de su reporte. "

Sujeto 5:

"Uno de poder tener visibilidad ante todo en un mismo sistema que hoy en día no lo tenemos, o así sea el sistema de offline o el de Excel o uno nuevo súper digital, pero hoy en día es difícil querer armar una base de datos porque debes de tener diferentes fuentes de información, y lo que te digo que a veces hay procesos que se tienen que hacer divididos para poder ser reportadas a estas ambas cabezas."

Sujeto 6:

"Lo que he visto en este corto tiempo, es que no hay unicidad de plataformas por ejemplo para administrar la información, todavía no hay alineamiento de quien es la casa matriz porque todavía no está en su proceso de información."

Por último, seis de los ocho líderes entrevistados manifiestan que sus áreas no cuentan con planes de acción concreto para dar manejo a la introducción en temas de economía digital, como se indica en la Tabla 6 y sólo dos manifiestan que hay acciones o metas puntuales dentro de planes anuales o planes de entrenamiento definidos, como se cita de los HRBPs 3 y 7:

Sujeto 3:

"Sí. Nosotros, por ejemplo cuando sacamos las metas del año siempre tenemos una meta que está relacionada a capabilities, que está en términos de la revisión del modelo, de competencias y su mejoramiento, entonces cada área nosotros estamos en revisión. Y realmente yo creo que el GAP es grande, realmente tenemos un montón de oportunidades, pero también lo que nosotros hemos crecido en estos años es muy significativo".

Sujeto 7:

"Por el momento se ha establecido plan de entrenamiento y sensibilización sobre en nuevo ways of working, el cual incluye acciones específicas con el equipo interno de RRHH y con nuestros clientes"

El resumen de hallazgos analizados se muestra en la Tabla 6 codificados genéricamente.

Tabla 6: Oportunidades de mejora detectados en el modelo operativo actual de RH, sus debilidades entorno a la economía digital y planes de acción establecidas para tratar su introducción.

Sujeto	Oportunidades del modelo operativo actual de RH	Debilidades del actual modelo operativo de RH entorno a la Economía Digital	Acciones específicas inherentes al modelo operativo entorno a la Economía Digital en RH
1	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de roles de RH o interferencia entre sus funciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Asignacion de tareas operativas a especialistas. • Falta de adaptación a la estructura de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desconocimiento de la legislación local y dependencia del equipo local. 		<ul style="list-style-type: none"> • No hay acciones definidas en el momento
2	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de correcta medición de indicadores de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento en uso de herramientas en uso, limitación en las mismas o vistas como carga adicional de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay acciones concretas definidas en el momento
3	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de roles de RH o interferencia entre sus funciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Posibles duplicidades entre roles de especialistas y HRBP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación tardía de las herramientas digitales disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay siempre acciones anuales de capabilities que se relaciona con el tema.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de roles de RH o interferencia entre sus funciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Poca autonomía del HRBP. ○ Rol del HRBP percibido como operativo. ○ Poca comunicación de HRBP con líderes del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil comunicación con clientes y conocimiento del negocio. • Desconocimiento en uso de herramientas en uso, limitación en las mismas o vistas como carga adicional de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay acciones definidas en el momento
5	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adaptación a la estructura de la empresa: 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento en uso de herramientas en uso, limitación en 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay acciones definidas en el momento.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de claridad entre procesos centralizados y descentralizados. 	<ul style="list-style-type: none"> las mismas o vistas como carga adicional de trabajo. 	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de roles de RH o interferencia entre sus funciones. ○ Deficiencias en comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento en uso de herramientas en uso, limitación en las mismas o vistas como carga adicional de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay acciones definidas en el momento
7	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de roles de RH o interferencia entre sus funciones. ○ Deficiencias en comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre asociada a un posible cambio en el modelo operativo actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones incluidas en plan de entrenamiento y sensibilización.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de roles de RH o interferencia entre sus funciones. ○ Rol de especialista no se ha adaptado correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada burocracia para toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay acciones definidas en el momento

5.4 Estado de planes de entrenamiento y desarrollo de RRHH con respecto a la economía digital.

El cuarto y ultimo de los objetivos específicos de este trabajo de investigación, consistente en “Indagar sobre cuales pueden ser algunas de las estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por los líderes de recursos humanos frente a las exigencias del entorno de economía digital actual” fue evaluado mediante dos categorías de análisis: Características de plan de entrenamiento actual de HRBPs e Inclusión gestión del conocimiento, y manejo de información en Planes de Entrenamiento y Desarrollo.

Según lo observado, 6 de los 8 entrevistados cuentan con planes formales de entrenamiento y desarrollo, actualizados anualmente, en áreas técnicas que probablemente incluyen el uso de herramientas tecnológicas, lo cual se asume al analizar sus respuestas mas no es mencionado abiertamente. Sin embargo, 2 de los 6 líderes mencionados indicaron, de manera explícita, que hay temas relacionados con herramientas de tecnología aplicada a RH incluidos en ellos (virtual teams y uso de herramientas tecnológicas), lo cual da cierta luz de la importancia y madurez que

puede estar presentado este tema dentro de los equipos de trabajo y organización de los sujetos 2 y 7, cuyas apreciaciones se citan.

Sujeto 2:

“-Entrevistador: ¿y en ese plan de desarrollo que tiene, haciendo de cuenta que (la empresa compradora) no llegó, las otras competencias que tu consideras que se tienen que fortalecer, había algún plan de acción para fortalecerlas? –Sujeto: Sí, leadership fundamentals y virtual teams.”

Sujeto 7:

"Se cuenta con actualizaciones en legislación laboral, uso de nuevas herramientas tecnológicas, y las mencionadas en el punto anterior sobre el plan específico de acción sobre la re-definición del modelo operativo que está en curso"

Pero, luego en la indagación más profunda sobre la implementación de herramientas digitales que faciliten la gestión del conocimiento y el manejo de información dentro de sus áreas, surge en la mayoría de respuestas que, efectivamente, sí ha habido implementación de iniciativas digitales como el módulo de Human Capital Management de sistemas ERP, el mejoramiento, aunque incipiente, del manejo de base de datos a nivel interno y global y plataformas de aprendizaje en línea, que manifiestan haber sido muy favorables para el desarrollo de sus actividades.

En detalle, cuatro de ellos, los sujetos 3, 4, 6 y 7, expresan que sí hay acciones separadas y sencillas que, si bien manejadas de manera informal en algunos casos o con limitaciones, se han ido implementando exitosamente.

Sujeto 3:

"De gestión del conocimiento no tenemos nada formalmente establecido, sin embargo, nosotros tenemos muchísimo conocimiento, y yo creo que hasta sea la mejor forma de recolectarlo, por ejemplo, en la intranet de Bavaria nosotros tenemos las sesiones compartidas de preguntas y respuestas, entonces entre los BP de otro país, cuando tenemos una duda eso tiene un tema que

hace que requiera un apoyo adicional, se escriben ahí las bases de datos que tenemos en internet y cuando quieran las consultan. Hay otros ya más informales, que son el archivo de Excel que hace cada uno, pero obviamente cada que una persona se va ese conocimiento se puede perder. Y en cuanto a manejo de información yo creo que dimos un salto, aunque seguimos atrasados, ese salto fue significativo al incorporar HCM porque ya tenemos un solo repositorio de información, ya sale un solo tipo de información, todos consultan ahí las mismas definiciones de campo, entonces yo creo que hicimos un gran mejoramiento cuando arrancamos con HCM. Sin embargo, yo sé que estamos retrasados comparados con otras compañías y con otras áreas de la empresa".

Sujeto 4:

"Si mira, hay varias cosas, una de las cosas que más ha contribuido como a gestionar fue HCM, porque recuerdo que recién yo llegué al equipo, pues ni siquiera teníamos indicadores como muy cuantitativos. Entonces la gente no sabía, y la misma de RRHH no sabía, nadie entendía que era RTO y creo que eso se ha ido gestionando y de alguna manera haya claridad y los pueda medir perfectamente en sus áreas. Yo creo que sí nos falta gestión del conocimiento en muchos temas, porque claramente la experiencia que tenemos es de que en todo el país pasa algo pero se reproducen en otros sitios, entonces digamos que cada uno le da tratamiento diferente, yo pienso que ahí nos falta mucha articulación para poder gestionar el conocimiento, porque no es tan fácil y no está tan disponible. Y como igual estamos en regiones apartadas y como no estamos digamos en contacto todo el tiempo porque cada uno están en su día a día entonces nos permitiera crear un banco como de casos o de cosas que uno pudiera compartir con líderes o personas que ayuden a estandarizar y compartir procesos recolectando tanta experiencia y toda esa expertís que la gente va desarrollando con los casos que se les presenta, para el caso de que si llega una persona

nueva esa persona se pueda ubicar o apoyar con eso, pero lastimosamente casi nunca se puede contar con esas memorias, entonces es ir dejando legado incluso para la gente nueva que llega. "

Sujeto 6:

"Hay algunos temas de manejo de información más que gestión del conocimiento y más orientadas a seguridad de la información. Acá hay varias plataformas internas de conocimiento, de entrenamiento, de cursos online, porque como a mí me cuenta una empresa de tecnología, sí hay mucha consciencia de los riesgos de pérdida de la información, de usurpación."

Sujeto 7:

"Se cuenta con un portal llamado IHR, este tiene toda la información por procesos y materiales de entrenamiento, templates. Este tema de gestión del conocimiento está bastante avanzando. Adicionalmente se cuenta con un portal de e-learning que la gente utiliza bastante, ha sido buena la estrategia de mercadeo"

La incongruencia en el desconocimiento o la no inclusión de temas de economía digital en los planes de entrenamiento y desarrollo, por una parte, y el uso o constante implementación de pequeñas herramientas digitales para desarrollar sus funciones en el día a día, crea la percepción de que la economía digital y su gran espectro de soluciones representan un concepto abstracto para la mayoría de líderes que si bien reconocen algunas pocas herramientas implementadas y la favorabilidad que les ha representado en sus áreas de trabajo, no parecen contar con una forma de identificarlas a cabalidad o con el interés de incluirlas, de manera formal, dentro de sus planes de L&D, lo cual, podría traducirse en desaprovechamiento de su gran potencial, tanto en términos de las iniciativas que actualmente tienen en uso como aquellas que pueden estar disponible en el mercado para solucionarles problemas específicos por mera falta de conocimiento.

En la

se indica el resumen codificado de las respuestas de los líderes de RH que pretenden mostrar las generalidades de los temas en los que actualmente se están entrenando o desarrollando dentro

Sujeto	Características de plan de entrenamiento actual de HRBPs	Inclusión gestión del conocimiento, y manejo de información en Planes de Entrenamiento y Desarrollo
1	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan formal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se realizan acciones de refuerzo de trabajo virtual y con equipos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones puntuales pero falta continuidad y mejoramiento. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se mejoró el manejo de base datos pero no se continuó con el mejoramiento en la extracción de la información.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Leadership ○ Fundamentals ○ Virtual teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay ideas de iniciativas pero no se han incluido en los planes concretos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ejemplo: Reuniones tipo “Confluence” para mejorar gestión de las reuniones.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consultoría ○ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporación de HCM. ○ Bases de datos en intranet compartidas a nivel global.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compensación y beneficios ○ Gestión del talento ○ Gestión del cambio ○ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporación de HCM. • Hay ideas de iniciativas pero no se han incluido en los planes concretos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mejoramiento en manejo de información y base de datos.
5	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan formal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se realiza on the job training. 	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compensación y beneficios ○ Gestión del talento ○ Gestión del cambio ○ Relaciones laborales ○ Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plataformas internas de conocimiento y entrenamiento ○ Seguridad de la información ○ Iniciativas para evitar pérdida del conocimiento.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones laborales ○ Uso de herramientas tecnológicas. ○ Redefinición de modelo operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión del conocimiento avanzado con IHR ○ E-learning
8	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compensación y beneficios ○ Gestión del talento ○ Gestión del cambio ○ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay ideas de iniciativas pero no se han incluido en los planes concretos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Cancelación de iniciativas como Terranova.

de los planes definidos para RH y hace una revisión, en la columna “Inclusión gestión del conocimiento, y manejo de información en Planes de Entrenamiento y Desarrollo”, de si existen o no, iniciativas básicas de economía digital incluidas dentro de sus planes a desarrollar.

Tabla 7: Características de planes de entrenamiento y desarrollo de RH actuales y temas de herramientas de economía digital incluidos en ellos.

Sujeto	Características de plan de entrenamiento actual de HRBPs	Inclusión gestión del conocimiento, y manejo de información en Planes de Entrenamiento y Desarrollo
1	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan formal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se realizan acciones de refuerzo de trabajo virtual y con equipos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones puntuales pero falta continuidad y mejoramiento. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se mejoró el manejo de base datos pero no se continuó con el mejoramiento en la extracción de la información.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Leadership ○ Fundamentals ○ Virtual teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay ideas de iniciativas pero no se han incluido en los planes concretos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ejemplo: Reuniones tipo “Confluence” para mejorar gestión de las reuniones.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consultoría ○ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporación de HCM. ○ Bases de datos en intranet compartidas a nivel global.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compensación y beneficios ○ Gestión del talento ○ Gestión del cambio ○ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporación de HCM. • Hay ideas de iniciativas pero no se han incluido en los planes concretos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mejoramiento en manejo de información y base de datos.
5	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan formal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se realiza on the job training. 	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compensación y beneficios ○ Gestión del talento ○ Gestión del cambio ○ Relaciones laborales ○ Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plataformas internas de conocimiento y entrenamiento ○ Seguridad de la información ○ Iniciativas para evitar pérdida del conocimiento.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones laborales ○ Uso de herramientas tecnológicas. ○ Redefinición de modelo operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay acciones separadas y sencillas que se han ido implementando exitosamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión del conocimiento avanzado con IHR ○ E-learning
8	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de entrenamiento anual, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compensación y beneficios ○ Gestión del talento ○ Gestión del cambio ○ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay ideas de iniciativas pero no se han incluido en los planes concretos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Cancelación de iniciativas como Terranova.

6 Discusión de los resultados

El análisis de la información proveída por los líderes de RH entrevistados, detallada en el *Capítulo 5. Analisis* de esta tesis, facilita obtener un panorama general sobre el conocimiento del concepto de economía digital dentro de los ambientes de trabajo de RH en el tipo de empresas donde estos HRBP laboran, su uso actual y las expectativas que puede estar creando para ellos su rápida evolución y el reconocimiento de la posibilidad de implementar algunas de sus herramientas para mejorar, o bien dificultar, la realización de sus funciones y, a partir de éste la definición de tres factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital: la definición de estrategias hacia la proactividad de RH en términos de economía digital, el mejoramiento de la funcionalidad del modelo operativos actual y el reconocimiento de la evolución de la economía digital y promoción de su adopción como un cambio positivo, detallados en este capítulo.

6.1 Factor 1: Definición de estrategias hacia la proactividad de RH en términos de economía digital

Se puede extraer del análisis efectuado que, de manera general, los líderes de RH perciben como competencias fundamentales para el desarrollo de sus roles, contar con “Visión del Negocio” para comprender como ofrecer soluciones que, no sólo, resuelvan problemas particulares del negocio relacionados con manejo del capital humano sino que vayan alineadas con la estrategia y situación actual de la compañía para lograr “generar confianza ante sus clientes” como pieza fundamental que aumenta el valor de los diferente departamentos y stakeholders con los que interactúa. Los líderes entrevistados reconocen también en “Adaptación al Cambio” una competencia que deben mejorar dentro de sus áreas de trabajo para lograr implementar tecnologías digitales en ellas, lo cual parece haberse visto afectado o estar evolucionando a una velocidad

demasiado lenta por lo que parece ser una tradicional “Actitud pasiva de RH” frente a éstos temas y la “falta de skills en materia digital” del personal que hace parte de esta especialidad de las empresas.

Entonces, sale a luz, de manera bastante evidente, como primer factor a tener en cuenta por RH para afrontar los retos que impone la evolución de la economía digital, que los departamentos de recursos humanos deben establecer estrategias que busquen incrementar su proactividad en relación con ella, mediante la actualización y monitoreo permanente de las nuevas tecnologías y herramientas que están siendo implementadas a nivel global, como objetivo fundamental de RH, que puedan dar solución a los problemas y necesidades que día a día van notando mediante el desempeño normal de sus funciones como HR Business Partners, agentes de cambio, administradores, socio de trabajadores, según el modelo básico de Ulrich (o en su variación a HRBPs, especialistas de CoE y miembros de centros de servicios compartidos) y que deben ser compartidas en espacios de comunicación destinados a identificar potenciales oportunidades en los que, además, se invite al cambio, bien implementado, como una necesidad para mejorar los procesos y solucionar problemas.

Estas estrategias deben ser soportadas, por el apalancamiento de los skills en tecnologías digitales del personal actual de RH, en especial de aquellos que cumplen el rol de HRBPs y especialistas de los CoE que conocen bien sobre el negocio pero también sobre los procesos técnicos de RH mediante la validación de los perfiles requeridos para tal fin y la inclusión formal, dentro los planes de entrenamiento y desarrollo, de actividades y metas alineadas para alcanzar dicho objetivo, lo cual parece estar siendo dejado en un plano secundario en los planeas actuales, según se analizó previamente.

Esto no significa, en absoluto, la creación de nuevos roles dentro del modelo operativo actual, sino, la simple validación de que los perfiles adecuados están haciendo match con las

posiciones desempeñadas y el ascenso a una posición de relevancia para RH del tema de la vinculación de la economía digital dentro de los aspectos críticos a dirigir por los HRBPs y especialistas de los centros de excelencia.

6.2 Factor 2: Mejoramiento de la funcionalidad del modelo operativos actual

De la información obtenida de los HR Business Partners entrevistados, se puede extraer también que, actualmente, se presentan dificultades en la manera en la que el modelo operativo actual (modelo de Ulrich) está tomando lugar, pues manifiestan que hay interferencia en las relaciones entre HRBP y especialistas o entre HRBP y gerentes de línea que parecen estar mayormente atribuidas a una falencia en la previa definición y comunicación de roles y sus alcances ante los diferentes miembros del equipo y demás stakeholders.

La resolución de este tipo de conflictos es clave antes de siquiera pensar en asignar focos adicionales de atención hacia iniciativas de economía digital dentro de las organizaciones en las que laboran los sujetos entrevistados ya que para intentar “actualizar” el modelo operativo actual, éste debe, por lo menos estar en la madurez de su funcionalidad, lo cual no parece ser el estatus en los casos analizados.

Si bien es cierto que diversas condiciones, internas y externas a RH, afectan el desempeño o modifican el horizonte a seguir previamente trazado, tales como re-estructuraciones, turnover del personal o directrices establecidas por otras áreas o assets, los roles y alcances de cada miembro de RH no varía en su esencia y éstos deben ser respetados por los diferentes actores de la organización para lograr la fluidez de los procesos. Para facilitar esto, diversos aspectos básicos que hacen parte intrínseca de la ejecución actividades dentro de las organizaciones como el establecimiento y acuerdo de indicadores adecuados de performance por área, rol y proyecto, mayor empoderamiento de éstos por cada individuo y departamento y el mejoramiento del trabajo

en equipo y el apalancamiento de sus sinergias, deben retomar su valor dentro de la empresa y servir como carta de navegación en cada uno de los esfuerzos realizados dentro de la empresa, lo cual parece estarse perdiendo dentro del mar de responsabilidades y entregables requeridos permanentemente con afán por el ambiente laboral actual.

Se hace la aclaración en este factor, al igual que en el previamente establecido, que no se pretende, en ningún momento, modificar el modelo operativo actual sino simplemente, valga la redundancia, hacerlo operativo mediante los parámetros y lineamientos ya establecidos.

6.3 Factor 3: Reconocimiento de la evolución de la economía digital y promoción de su adopción como un cambio positivo

El estudio realizado en esta tesis permite percibir que la receptividad para la implementación de iniciativas digitales en el departamento de RH es baja y viene influenciada por casos de implementaciones no exitosas en esa u otras áreas o por ser percibida como una amenaza al pensar que no se cuenta con los skills necesarios para adoptarlas lo que, a la larga, se traduciría en la generación de mayores volúmenes de trabajo y estrés.

Si bien es cierto que un gran número de proyectos, sin importar su disciplina, tienden a fracasar durante su implementación, también es cierto que la gran mayoría de estos fracasan, no por problemas de diseño sino por una inapropiada selección de la tecnología que daría solución al problema evaluado o por desconocimiento de su correcto uso y que, sea cual sea la razón de su fracaso, un voz a voz o feedback negativo tiende a sepultarlo de manera definitiva pues pierde el interés o la credibilidad en sus potenciales usuarios.

Por ello, es recomendable realizar análisis de las razones por las que las iniciativas que están presentando dificultades en su desempeño o en su uso para comprender qué parte del proceso no fue completado de manera satisfactoria y, posteriormente, compartir los hallazgos con los

stakeholders de las tecnologías digitales comprometidas e iniciar un programa de manejo del cambio para tornar positiva la percepción de los efectos obtenidos tras la implementación de herramientas digitales.

Con las lecciones aprendidas es necesario, seguidamente, asignar la ejecución de proyectos a especialistas no sólo en tema de tecnologías o proveedores, sino también a conocedores del negocio y las necesidades de la empresa para que éstas den efectivamente solución a los problemas identificados y sean adaptables al contexto de la empresa y problema para mejorar sus precisión ante ese objetivo, en un mix de especialistas y profesionales con los perfiles adecuados para garantizar sinergia y soluciones efectivas. Lo anterior también debe ser soportado por procesos continuos de manejo del cambio que involucren a todos los stakeholders de las iniciativas a implementar de manera que siempre tengan conocimiento de lo que está sucediendo y cuales son las ventajas de los nuevos sistemas a implementar desde la fase cero del proyecto, dando especial acompañamiento en la fase de arranque y ejecución del proyecto.

Nuevamente, éste factor tampoco acarrea la creación de nuevos roles o modificación de procesos, sino darle la relevancia que merece a las iniciativas digitales que se deseen implementar en las empresas.

7 Conclusiones

La presente disertación permitió conocer, mediante la ejecución de entrevistas semi estructuradas a 8 líderes de RH de empresas multinacionales de la industria del consumo masivo, información relevante referente a las competencias y desempeño actuales de los HRBPs y el esperado para adoptar herramientas de economía digital y las posibles explicaciones para sus brechas existentes, las fortalezas y debilidades de los líderes de RH con respecto a la economía digital, la funcionalidad de su modelo operativo y como éste podría facilitar o dificultar la implementación de iniciativas digitales y que tanto sus planes de desarrollo incluyen temas de herramientas digitales para entrenar o apalancar sus skills en el tema.

En general, los HRBP entrevistados consideran que las competencias más importantes para desarrollar apropiadamente sus roles son “*Vision del Negocio*”, “*Generación de confianza y credibilidad en clientes*” y “*Manejo de stakeholders*”; sin embargo, reconocen que deben aumentar su “Capacidad de Adaptación” para lograr de mejor manera la implementación de tecnologías digitales dentro de sus áreas, algo que parece haberse visto limitado por una actitud de pasiva de RH y la aparente falta de skills digitales en su personal. Por otro lado, no muestran homogeneidad en la forma en que sus servicios son percibidos por sus clientes debido, probablemente, a la poca uniformidad y difícil establecimiento de indicadores para medir su desempeño.

Los líderes de RH sujetos de estudio manifestaron que tienen como grandes fortalezas para la adopción de iniciativas digitales que cuentan con experiencia en implementaciones exitosas de algunas de ellas, que las empresas en las que laboran están alineando sus estructuras de una manera tal que motiva la incorporación de la economía digital y que la perciben como una aliada; no obstante, expresan que hay cierta resistencia al cambio debido a que también es vista como un elemento inflexible que aumenta la carga de trabajo.

En cuanto al modelo operativo ostentado, la mayoría de entrevistados manifiestan que los roles de HRBP y especialistas y la relación entre procesos centralizados y descentralizados no se encuentran del todo alineados y sus alcances parecen no ser del todo claros, lo que genera inconvenientes en la fluidez de su trabajo integrado.

Finalmente, se encuentra que la mayoría de los planes de entrenamiento y desarrollo de los líderes de RH entrevistados no cuentan con temas de economía digital incluidos de manera implícita pero en casi todos los casos, manifiestan que todos cuentan con herramientas digitales en uso y que han impactado positivamente el desempeño de sus funciones.

Los hallazgos descritos posibilitan, entonces, la definición de tres factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital:

Factor 1: Definición de estrategias hacia la proactividad de RH en terminos de economía digital.

Referente a la creación de estrategias que busquen incrementar su proactividad entorno a la implementación de iniciativas de economía digital mediante la actualización y monitoreo permanente de las tecnologías disponibles liderada por los HRBP y especialistas de los CoE, los cuales deben poseer o desarrollar los skills digitales adecuados para ello, y soportada por el trabajo en equipo y comunicación efectiva con los demás miembros de RH para hacer match en problemas detectados durante la ejecución de sus funciones y las mejores soluciones digitales aplicables a los problemas específicos

Factor 2: Mejoramiento de la funcionalidad de los modelos operativos actuales. Que hace alusión a mejorar la fluida operatividad de los modelos operativos actuales como medida fundamental requerida antes de desear involucrarse en la implementación activa de iniciativas digitales, mediante el establecimiento y acuerdo de indicadores adecuados de performance por área, rol y

proyecto, mayor empoderamiento de éstos por cada individuo y departamento y el apalancamiento del trabajo en equipo.

Factor 3: Reconocimiento de la evolución de la economía digital y promoción de su adopción como un cambio positivo. Relacionado con la necesidad de emplear esfuerzos continuos de manejo del cambio para lograr virar la aparente baja receptividad ante la incorporación de iniciativas digitales en el departamento de RH mediante el análisis y comunicación con stakeholders de las causas reales del limitado performance de iniciativas previamente señaladas como no exitosas y la correcta aplicación del modelo de manejo de proyectos con la participación de conocedores del negocio, sus necesidades específicas y problemas y de las herramientas más aplicables antes de iniciar la implementación de cualquier iniciativa.

Sin que éstos modifiquen el modelo operativo de RH actual o los roles existentes en las empresas o departamentos de RH en los que los HRBP entrevistados laboran, ya que se trata de, simplemente, lograr que lo implementado funcione con fluidez y realzar el valor de la economía digital como aliada dentro de las alternativas de solución a problemas consideradas por RH como departamento.

8 Referencias

- Bersin, J. (2016) Predictions for 2016. A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead. Recuperado de <http://www.bersin.com/uploadedFiles/011416-predictions-2016-final2.pdf?aliId=96578003>
- Ebner, G., Bechtold, J. (2012) Are manufacturing companies ready to go digital. Recuperado de https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/Are_Manufacturing_Companies_Ready_to_Go_Digital_.pdf
- Hunter, I., Saunders, J. (2005) Transforming HR. California: Throrogood.
- LaScola, M., Davies, S. (2011) A Critical Review of the Three-Box Model for HR Organization Design. *World at Work Journal*, First Quarter, 31 – 41.
- Mazor, A., Volini, E., Stephan, M., Alburey, A., Bowden, M. (2014) The High Impact HR Operating Model. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-high-impact-hr-pov.pdf>
- Mesenbourg, T (n.d.) Measuring the digital economy. Recuperado de <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf>
- Tapscott, D. (1997). *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-063342-8.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston Masachusetts: Harvard Business School Press.

9 Anexos

Anexo 1: Guía para entrevistas semi-estructuradas a sujetos de estudio

Guía para entrevistas semi-estructuradas sobre factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital

Propósito

¿Qué? Indagar sobre los factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital.

¿Cómo? Por medio de una entrevista a profundidad semiestructurada a desarrollarse de manera individual entre los individuos seleccionados como parte de la muestra,

¿Para qué? identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuanto a competencias, nivel de desempeño de los líderes de recursos humanos y con base en esto resolver los objetivos planteados como parte de esta investigación.

¿Quiénes? Líderes de recursos humanos de tres empresas multinacionales de consumo masivo en Latinoamérica que estén enfrentando actualmente los desafíos de la economía digital [transformaciones organizacionales, centralización y tercerización de procesos *no-core*, migraciones a ERPs, implementación de nuevas tecnologías]

¿Dónde? Bogotá, oficina de cada líder y por medio de Skype a quienes están fuera de Bogotá

¿Cuándo? Octubre de 2016.

Protocolo de la entrevista

Objetivo de la investigación: Identificar cuáles son los factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital

Datos sociodemográficos:	
Profesión y estudios Superiores:	
Compañía y Área:	
Cargo:	
No. de personas a cargo	
No. de clientes y área funcional de sus clientes [Ventas, Distribución, Manufactura....]:	
Nivel de sus clientes [Profesional, Administrativo, Gerente, Director, Vicepresidentes, Presidentes]	

Ejes Temáticos	PREGUNTAS
Competencias actuales y esperadas	1. ¿Cuáles son las competencias sobre la cual mide se mide su desempeño?
	2. ¿Cuáles competencias considera que tiene más desarrolladas?
	3. ¿Cuáles competencias cree que debería tener y desarrollar?
Razones explicativas de la brecha	4. Adicional a las competencias tradicionales requeridas para la función de business partner ¿considera algunos requisitos adicionales, teniendo en cuenta los desafíos actuales que enfrentan por la economía digital?
	5. ¿Por qué considera que se han presentado estas brechas?
	6. Con base a las retroalimentaciones que ha recibido de sus clientes recientemente ¿Cuáles son esas competencias que incluiría en el rol del business partner para ser más efectivos con sus clientes? ¿Porque?
Desempeño actual y esperado	7. ¿En el proceso de evaluación de desempeño como se determina la satisfacción de sus clientes con respecto a los servicios proporcionados por recursos humanos?
	8. ¿Cómo considera que es el desempeño actual de los profesionales de RRHH frente a las exigencias de sus clientes?
	9. ¿Cuál es el desempeño esperado por sus clientes?
	10. ¿Por qué se presenta esa brecha en el desempeño actual y el esperado?

Fortalezas y debilidades	11. ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas en el entorno de economía digital?
	12. ¿Cuáles son las fortalezas reconocidas por sus clientes que apunten al competir en la economía digital?
	13. ¿Cuáles considera que son las debilidades en el entorno de economía digital?
	14. ¿Cuáles son las debilidades que perciben sus clientes ?
Oportunidades y amenazas del modelo operativo	15. ¿Cómo está estructurado su modelo operativo actual?
	16. ¿Considera que este modelo es el adecuado para cumplir con las metas y expectativas de sus clientes?
	17. ¿Qué oportunidades encuentra en su modelo operativo actual?
	18. ¿Qué oportunidades de mejora sugieren sus clientes que sean alusivas al modelo operativo?
	19. ¿Hay algún factor externo del área que represente una amenaza al modelo operativo para que sea el más adecuado en la economía digital
Acciones para redefinir el modelo operativo	20. ¿Ha considerado implementar alguna acción, plan en aras de contrarrestar las actuales oportunidades y amenazas?
	21. ¿Cuáles son estas acciones/plan?
Plan de entrenamiento y desarrollo	22 ¿Cuál es su plan de entrenamiento y desarrollo actual?
	23. ¿Este plan incluye las sugerencias de competencias, desempeño esperado de sus clientes?
Gestión del conocimiento	24. ¿Alguna de las acciones en el plan anterior están encaminadas a gestión del conocimiento? Manejo de información?
	22 ¿Ha planteado algún plan de entrenamiento para el área de recursos humanos con base a las sugerencias recibidas por sus clientes?

Anexo 2: Estructura del instrumento: Entrevistas semi estructuradas a profundidad para identificar los factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	PREGUNTAS
Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a competencias y desempeño de los profesionales de su área a la luz de las actuales exigencias de sus clientes tanto internos como externos en el entorno de la economía digital.	Brecha entre las competencias actuales y esperadas y para enfrentar la economía digital	Competencias actuales	1. ¿Cuáles son las competencias sobre la cual mide se mide su desempeño?
			2. ¿Cuáles competencias considera que tiene más desarrolladas?
		Competencias esperadas	3. ¿Cuáles competencias cree que debería tener y desarrollar?
		Razones explicativas de la brecha	4. Adicional a las competencias tradicionales requeridas para la función de business partner ¿considera algunos requisitos adicionales, teniendo en cuenta los desafíos actuales que enfrentan por la economía digital?
			5. ¿Por qué considera que se han presentado estas brechas?
	Brecha entre el desempeño actual y esperado para enfrentar la economía digital	Desempeño actual	6. Con base a las retroalimentaciones que ha recibido de sus clientes recientemente ¿Cuáles son esas competencias que incluiría en el rol del business partner para ser más efectivos con sus clientes? ¿Porque?
			7. ¿En el proceso de evaluación de desempeño como se determina la satisfacción de sus clientes con respecto a los servicios proporcionados por recursos humanos?
		Desempeño esperado	8. ¿Cómo considera que es el desempeño actual de los profesionales de RRHH frente a las exigencias de sus clientes?
			9. ¿Cuál es el desempeño esperado por sus clientes?
			10. ¿Por qué se presenta esa brecha en el desempeño actual y el esperado?
Identificar la percepción de los líderes de recursos humanos en cuanto a fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión de su área de cara a competir exitosamente en la nueva economía digital.	Percepción a las fortalezas y debilidades de los líderes de recursos humanos en cuanto a la gestión de su área de cara a competir exitosamente en la nueva economía digital.	Fortalezas	11. ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas en el entorno de economía digital?
			12. ¿Cuáles son las fortalezas reconocidas por sus clientes que apunten al competir en la economía digital?
	Debilidades	13. ¿Cuáles considera que son las debilidades en el entorno de economía digital?	
		14. ¿Cuáles son las debilidades que perciben sus clientes?	
Describir las oportunidades y amenazas percibidas por los líderes de recursos humanos de cara al proceso de redefinición del modelo operativo de recursos humanos para integrarse a la dinámica de la economía digital.	Percepción de oportunidades y amenazas por los líderes de recursos humanos de cara al proceso de redefinición del modelo operativo de su área para integrarse a la dinámica de la economía digital.	Oportunidades del modelo operativo	15. ¿Cómo está estructurado su modelo operativo actual?
			16. ¿Considera que este modelo es el adecuado para cumplir con las metas y expectativas de sus clientes?
			17. ¿Qué oportunidades encuentra en su modelo operativo actual?
		Amenazas del modelo operativo	18. ¿Qué oportunidades de mejora sugieren sus clientes que sean alusivas al modelo operativo?
			19. ¿Hay algún factor externo del área que represente una amenaza al modelo operativo para que sea el más adecuado en la economía digital?
			20. ¿Ha considerado implementar alguna acción, plan en aras de contrarrestar las actuales oportunidades y amenazas?
Indagar sobre cuales pueden ser algunas de las estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por los líderes de recursos humanos frente a las exigencias del entorno de economía digital actual.	Estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por los líderes de recursos humanos frente a las exigencias del entorno de economía digital actual.	Plan de entrenamiento y desarrollo	21. ¿Cuáles son estas acciones/plan?
			22. ¿Cuál es su plan de entrenamiento y desarrollo actual?
		Gestión del conocimiento	23. ¿Este plan incluye las sugerencias de competencias, desempeño esperado de sus clientes?
			24. ¿Alguna de las acciones en el plan anterior están encaminadas a gestión del conocimiento? Manejo de información? 25. ¿Ha planteado algún plan de entrenamiento para el área de recursos humanos con base a las sugerencias recibidas por sus clientes?

Anexo 3: Formato de declaración de consentimiento informado

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol en ella como participantes.

Título del proyecto: *Factores que influirían en que los departamentos de recursos humanos con modelo operativo de Ulrich logren integrar exitosamente la economía digital en sus procesos..*

Investigador Principal: Adriana Hernandez

Teléfono de contacto: 311 828 7490

Este cuestionario hace parte del proceso de recolección de datos de mi tesis de maestría en Desarrollo Humano Organizacional, la cual estoy cursando en la Universidad EAFIT. Por favor tener en cuenta:

- Se trata de una actividad eminentemente académica sin ánimo de lucro.
- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Sus respuestas al cuestionario serán codificadas por lo tanto, serán anónimas.
- Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder a las preguntas propuestas para una entrevista individual a profundidad.
- El colaborador puede pedir que todo lo que haya dicho sea retirado de la investigación en el momento que lo desee.

¡Desde ya le agradecemos su amable participación!

Nombre: _____

Cédula: _____

Firma: _____

Anexo 4: Matriz de análisis de datos rrhh en economía digital– líderes de recursos humanos en multinacionales de consumo masivo en latinoamerica - Sujeto literal.

SUB-CATEGORIAS	SUJETO 1
Competencias actuales	"Las competencias claves para un HRBP, son, uno el conocimiento del negocio, aparte de eso también la autogestión, capacidad de influir en los demás, un manejo de stakeholders bastante elevado, conocimientos ya técnicos sobre los procesos de recursos humanos, conocimientos sobre la legislación laboral, y obviamente cada uno de esos los podrías abrir más, porque cuando se habla de los procesos técnicos de recursos humanos está la compensación, beneficios, desarrollo organizacional, relaciones laborales, efectividad organizacional, talento, performance management, obviamente esos procesos incluyen un abanico de cosas que en conjunto, diría yo, es como el core dentro de recursos humanos. Entonces para mí creo que son esas competencias importantes para mí que al final influyen en el desempeño de un BP."
Competencias esperadas	"1., Saber cómo manejarse en equipos virtuales, 2. saber cómo manejarse en una línea de reporte matricial, 3. conocer las legislaciones de diferentes geografías porque eso tiene un impacto. Yo creo que por ahí, esas tres cosas no son las tradicionales pero con la economía digital se vuelven críticas."* * El tema de autogestión, yo creo que es importante, lo mencioné dentro de lo que son más importantes, pero mientras más se tenga creo que vamos a ser más efectivos con el cliente, autogestión y autoadministración por parte de los BP. Y te lo digo en función de algunos comentarios que he recibido de algunos clientes. Pero me parece que todavía nos hace falta en alguna medida."
Razones explicativas de la brecha	"Yo creo que por el tema de virtual teams, porque cada vez estamos interactuando más con gente de otros países y organizaciones, y no tener al equipo sentado aquí, entonces eso lo vuelve un poco complejo. En general esa es la misma razón para las tres. El tema matricial, matrix reporting, la parte que por qué no están sentados en la misma zona, pero es porque la organización se define de esa forma, de una forma matricial."
Desempeño actual	"hemos construido siempre hojas de métricas, partamos de ahí, cuando se hace un proyecto o algo, vamos y pedimos formalmente el feedback del cliente y ahí capturamos. Pero la verdad es que no se hace para todos los procesos o no en todas las instancias o no en todos los proyectos, entonces cuando no tienen ese contrato desde el inicio entonces se vuelve algo más subjetivo y dependiendo de la expectativa del cliente. Entonces creo que están las dos cosas y cuando sí tenés un contrato desde el inicio entonces sí puedes desde el inicio dices "yo le ofrecí reclutar todas sus vacantes de tal nivel en tantos días y lo hice en tantos días" y el cliente te dice entonces "sí cumpliste" o "sí, pero el how no fue el adecuado". El problema es cuando te digo, cuando no has hecho ese contrato."
Desempeño esperado	"Yo creo que hay una variación. Yo creo que hay algunos mejor posicionados que otros, y es debido a porque primero, tal vez si no has hecho ese contrato el manejo de expectativas se hace difícil, entonces creo que hay variabilidad por lo mismo."
Razones explicativas en Brecha de Desempeño	"Puede ser porque en algunas ocasiones para algunos temas puntuales las expectativas no fueron claras, pero esas brechas se presentan más porque hay expectativas y no por un gap en competencias. No creo que sea por temas de competencias. O quizás sí puede ser porque hay algunos procesos que podrían ser más expeditos, y no quedan justificados, o sea, hay algunos procesos que hemos estado trabajando de la manera en que nos han dicho sí, y el feedback que he recibido es "bueno, si no les funciona ¿por qué ustedes no hacen push-back?" Es la realidad. Entonces qué tanto nosotros le hemos podido influir en esos procesos. A priori yo te diría "no, no hemos hecho nada" ¿qué tanto esfuerzo hemos podido hacer para influir en esos procesos? Quizás hemos podido hacer más."
Fortalezas	"Pues fijate que por ejemplo ese tema de matrix reporting, para mí es crítico y yo siento que lo hemos hecho bien. Honestamente el manejar las dualidades de tener un jefe local pero tener que alinearte con el HUB, con Bavaria, con PLC. Pero por el otro lado también hay debilidades."
Debilidades	"El tener un virtual team, con nuestros colegas en el mismo equipo en Londres, ahí hemos tenido debilidades. Siento que No hemos tenido claridad de ways of working, responsabilidades, hasta donde llega un BO de UK, hasta donde nosotros, siento que a veces hemos duplicado cosas por curarnos en salud, y por lo mismo de duplicar cosas, allá han sentido que nosotros les pisamos los talones a ellos y nosotros que ellos nos dejan en la oscuridad en diversos temas. Entonces creo que el virtual team con nuestros colegas de ese grupo Global no lo hemos podido asimilar."
Oportunidades del modelo operativo	Si, yo creo que algunos de las cosas que (...) están dentro de los equipos de especialistas podrían pasar a centralizarse, para quitarle carga operativa. Entonces yo creo que si hay oportunidades de hacer más "lean" la parte que está de cara al negocio. -Sí, también hay muchos temas transaccionales, principalmente, no sé, cosas que se manejan en SAP o en el sistema que yo creo que el line manager no se ha apropiado de algunos temas, entonces en la medida que él haga más cosas solito, se le quita más al BP."
Amenazas del modelo operativo	"Pues fijate que la tercera cosa que te decía como el conocer la legislación, es un factor externo difícil de manejar. Es difícil mantenerse al tanto de las otras geografías y está cambiando muchísimo, estar al tanto es complicado. Y por el otro lado, en una economía digital, tú siempre vas a tener alguna dependencia del equipo de recursos humanos local, entonces hay algún tipo de celo de manejar algunos procesos localmente o internos y que no vengas como global o regional, a veces no van a querer ni preguntar. Ese sería un factor externo, trabajar en partership con el equipo local."
Acciones para redefinir el modelo operativo	"Yo no he tenido un plan de acción porque eso significaría una matriz de acciones con accountables, fechas, seguimientos, indicadores, y tan estructurado de esa manera, no. -O incluirlo por lo menos en el plan de desarrollo de los BP, en el tuyo, en el de tu equipo..."
Plan de entrenamiento y desarrollo	Si se ha establecido en el plan de entrenamiento -Sí, yo si he establecido con alguno de ellos, como esas necesidades de mejorar el ways of working con global, con otro, la necesidad más de trabajar en equipo de RRHH local. Yo siento que si le hemos puesto foco pero no lo hemos puesto en un plan en el que estemos todos viéndolo, midiéndolo... -Yo por ejemplo te la puedo responder personalmente, si me he dado la tarea de recolectar información de ese tema y de entenderla, pero es más para mí, no tanto de mi equipo."
Gestión del conocimiento	"Acciones encaminadas a gestión del conocimiento, muy pocas, honestamente no y es algo que podríamos hacer mejor. De hecho teníamos dentro de nuestro plan iniciativas de mejorar nuestras bases de datos, los indicadores, y si lo llegamos a hacer, ahora ya tenemos centralizado toda la información de nuestra gente, todo el equipo de nosotros tiene acceso a ese sitio y tiene seguridad, maestras, entonces sí, pero una cosa siento yo que es tener información y la otra es tener insight y eso todavía no. Ya tenemos bases de datos, pero falta extraer información. -¿Y piensas que lo que hace falta que se deba a hacer? ¿Es algo de recursos humanos? -Yo creo que es una combinación porque la empresa como tal tiene algunas funciones de basis analíticos, pero es más apoyo del negocio y se puede trabajar de la mano con el equipo para poder lograr hacer algo, y tampoco lo hemos hecho."

SUB-CAT	SUJETO 2
Competencias actuales	"Bueno, hay un modelo de competencias que no se le hace tanto seguimiento de competencias como se debería pero yo hice una autoevaluación y yo mismo he medido como los avances en tres en particular de oportunidades de mejora. Las competencias de los HRBP's, se dividen dos componentes de competencias técnicas y otros dos componentes de competencias comportamentales. En las técnicas tenemos 8: comercial accumen, performance management, industrial relations, compensation and benefits, learning and development, talent management, organizational development y facilitations skills. Y en las comportamentales tenemos 5: drive business performance, engage the business, solve business problems, truster advisor y coach others. Mis áreas de enfoque (oportunidades de mejora) seleccioné tres técnicas y tres comportamentales. Las técnicas están en niveles altos pero el conocimiento de learning and development que he adquirido y lo que participé por ejemplo con el procurement global, lo puse como una oportunidad de aplicar los conocimientos mucho más al área, o sea ayudar al especialista del HD a que eso tuviera mucho más impacto, talent management que ya lo he venido trabajando, pero en términos de influenciar más al equipo ayudando y seleccionando, si tenemos la involucramiento de este en las iniciativas regionales y en un mayor involucramiento en CM, porque el rol de un BP debería ser netamente gestor del cambio. Y en las competencias comportamentales puse otras tres oportunidades que fueron, engage the business, yo estaba muy nuevo en hay demasiada complejidad de idiomas hice esta evaluación entonces requería mayor insights y conocimientos para poder agregar mayor valor al área que atendía. Solve business problems, y es básicamente la aplicación de una metodología de consulting framework para la solución de problemas, y coach others, se pide queles, por sobre todo las multinacionales. tenga más bastantes nociones de eso. A hoy hay avances respecto al nivel en el que estaba hace año y pico que hice esto pero es un contexto en el cual son las competencias y en cual me iba a enfocar yo.
Competencias esperadas	"Hay que diferencias de todas maneras el tipo de HR de las compañías. Hay recursos humanos que contratan, pagan y echan, o hay recursos humanos de soporte al negocio de ser un área de sostenibilidad a través de manejar el talento adecuadamente, retener, seleccionar, crear cultura y de cambios adecuados, esa es la nueva cara. En esta nueva, hay una competencia hay una muy fuerte que no la veo acá, no sé si es nuevo rol, pero que es el rol verdadero de recursos humanos porque ninguna organización hoy se queda quieta, y la que hoy es pequeña igual quiere cambiar para poder ser grande mañana, entonces necesita un HR que le apoye esos procesos, muy buenos en alistamiento organizacional y eso te ayuda a conocer de legislación, procesos, retención, de management y de desarrollo. Llevarlo mucho más allá. HR necesita volverse muy bueno en gestión de indicadores porque la función tradicional de recursos humanos ha estado muy alejada de los indicadores del negocio y HR tiene que estar mucho más metido con las tendencias culturales, no podemos desconocer qué le interesa a los millenials para trabajar, así dígan lo que dígan, los millenials son la base de trabajo que ya está aplicando, que son las personas que estamos reclutando y seleccionando, si tenemos la conciencia de que ellos se quedan máximo de dos años, entonces qué se va a hacer para retener al millennial, porque todo el mundo lo que busca es estabilidad y crecimiento, incluso los millenials que quieren rotar, lo pueden hacer incluso internamente, no podemos desconocer que ahora hay demasiada complejidad de idiomas culturas, horarios, no podemos hacer lo tradicional de hacer reunión para todo, HR qué ha revisado de otros tipos de formas de reunirse, asimétricas, hay una cantidad de herramientas que HR tiene que estar actualizado en esas tendencias, en jurisprudencias de legislación laboral globales, por sobre todo las multinacionales. Bueno, hay una cantidad de procesos adicionales que recursos humanos tiene que estar monitoreando en el mercado y en la cultura y en el contexto de los países para poder adaptarse."
Razones explicativas de la brecha	"Bueno, la razón no la sé, pero HR pudo haber tenido un rol muy pasivo y se pudo haber dedicado solamente a pagar la nómina, responder unas preguntas, vacaciones, pagar, seleccionar, y ya. Pero es que los resultados de una compañía no se pueden garantizar si no es con la mejor gente para hacerlo, y eso implica un cambio de mentalidad de recursos humanos en términos de conseguir, mantener esa mejor gente y hacer linkear eso con los resultados con la compañía. HR se lavaban las manos, con muchas cosas, se acostumbró a hacer algo muy operativo, hoy ese no es el papel e incluso se puede tercerizar, HR nunca habló con el idioma del negocio y eso hizo perder la silla en las reuniones importantes del negocio, porque las decisiones no se pueden tomar desconociendo la gente porque son las que van a lograr los resultados."
Desempeño actual	"Esto no se trata de echar flores, pero sí de reconocer el trabajo. Yo me meto muchísimo en lo que hago y trato de hacerlo bien, yo no me conformo con lo básico, se entregó, se hizo bien y era lo que se necesitaba e incluso un poco más. Me gusta ir más allá de los requerimientos, dar en todas las ocasiones la milla extra aunque no en todas las veces se pueda, pero trato de ser un asesor confiable, trato de ser una persona involucrada en los procesos de mis áreas, ojalá con todo el mundo pero manejo demasiada gente que incluso hay algunas que he tenido mínimo contacto, pero en general yo sé que la gente continúa no solo una vez sino que el desempeño esperado por mis clientes se da y se supera en muchas ocasiones. Es bueno."
Desempeño esperado	"Si se tiene en cuenta, y se envía una solicitud de voz del cliente donde se pregunta específicamente apoyos, procesos, proyectos que se tenían contigo, tu nivel de satisfacción es buena o mala. -Se pregunta a los clientes que si en una meta específica, obviamente que hayamos trabajado en conjunto o que haya una meta que impacte a esa persona, que si se cumplieron sus expectativas, en qué nivel, o en donde fueron los ejemplos donde sí o donde no. Se preguntan por outputs específicos, de determinado proyecto, determinado proceso, se preguntan por acciones que deban continuar haciendo, que deban parar o dejar de hacer. Esta retroalimentación se ajusta a lo que BP hace. No sé, por ejemplo, "¿en este proyecto de diseño organizacional del área tal, cumplieron las expectativas en términos de calidad de las personas seleccionadas, qué tan completos fueron las valoraciones y los job description y las evaluaciones de los cargos?" bueno... ese tipo de cosas."
Razones explicativas	
Fortalezas	"La pregunta no es tan fácil de responder, porque el hecho de que yo trabaje en un área de tecnología no quiere decir necesariamente que yo impacte o que traiga temas de economía digital para mejorarle la vida de ellos, que ellos son los que traen los proyectos y los ejecutan y sucede que son mis clientes. Yo creo que estoy preparado para eso, porque trato de mantenerme informado, porque trato de conocer un poquito y de proponer, por como funciona la demanda de proyectos nada lo de lo que yo he propuesto lo han hecho porque las prioridades de proyectos son otras, no necesariamente todos los proyectos que ellos implementan primero, me parecen buenos, segundo, relevantes, tercero, funcionales. Entonces eso es un tema de BP."
Debilidades	"Lo que estoy tratando de ver es como influyos y en qué aportamos en la economía digital y no lo hacemos. Por lo menos a desde recursos humanos salió tal iniciativa para mejorar X o Y procesos, HCM ha sido la más grande y no como usuarios. Si me preguntas y de las propuestas que se han hecho no se han ejecutado los proyectos."
Oportunidades del modelo operativo	"Es un buen modelo, está en proceso de maduración, necesitamos consolidar el proceso de las áreas de especialistas y los tiempos de respuestas, que se ha avanzado muchísimo, pero creo que todavía nos falta sobre todo en un tema de mediciones de indicadores de gestión."
Amenazas del modelo operativo	"Faltan herramientas que lo faciliten. Porque de hecho hay muchas, HCM sigue el proceso de maduración, pero la verdad es que no estamos sacando los reportes que deberíamos sacar de ahí, pero una herramienta como esa funcionando en su 100% debería ser."
Acciones para redefinir modelo	"Si, la verdad es que yo no me siento a hablar de proyectos con ellos porque la verdad hay un dentro de nuestra cintura de tecnología que es el que abre los proyectos de recursos humanos, pero informalmente incluso he hablado con otras personas de Confluencia y de la otra herramienta, eso existe y es un invento mio traerlo acá e implementarlo."
Plan de entrenamiento y desarrollo	"Mira con la llegada de ABInvev, no hay ningún plan en este momento robusto. Existía un plan y lo ejecutamos un plan de HR Development que se basa en una metodología de unos consultores que se llaman PMAConsulting, ese era uno de los gruesos que se implementaron el año pasado, temas de coaching, de leadership fundamentals, bueno, a veces muchas veces nos entrenamos nosotros para ser facilitadores pero ese mismo entrenamiento nos sirve como desarrollo. -¿Y en ese plan de desarrollo que tiene, haciendo de cuenta que AB Invev no llegó, las otras competencias que tu consideras que se tienen que fortalecer, había algún plan de acción para fortalecerlas? -Si, leadership fundamentals y virtual teams."
Gestión del conocimiento	"Por ejemplo la aplicación de una herramienta que se llama "confluence" para hacer reuniones asimétricas, que es que se abre un espacio donde no todos tienen que estar al mismo tiempo en la sesión físicamente presente o a través de un teléfono si no que se abre un espacio donde cada uno participa en el tiempo que le quede fácil, se cierra en determinado momento, lo bueno es que todo el mundo participa en el momento que pueda, casi como un documento abierto pero tiene una dinámica diferente. ¿qué pasa en una reunión? Tu sientas a cinco personas en determinada hora, estás gastando 5 horas de todas las personas de trabajo, cierto?, en esas cinco horas hablaron dos personas, tres se quedaron sin hablar y ellos puede que no hayan aportado mucho o que no necesariamente debían estar en la reunión, y al final los cinco podrían haber entendido cosas diferentes y la reunión no tuvo absolutamente que ver con nada. La aplicación lo que permite es participar en un tópico donde se sabe que si tú estás ahí es porque de veros conocimientos mucho más al área, o sea ayudar al especialista del HD a que eso tuviera mucho más impacto, talent management que ya lo he venido trabajando, pero en términos de influenciar más al equipo o, si tenemos la conciencia de que ellos involucramiento de este en las iniciativas regionales y en un mayor involucramiento en CM, porque el rol de un BP debería ser netamente gestor del cambio. Y en las competencias comportamentales puse otras tres oportunidades que fueron, engage the business, yo estaba muy nuevo en edad de idiomas culturas, horarios, no hice esta evaluación entonces requería mayor insights y conocimientos para poder agregar mayor valor al área que atendía. Solve business problems, y es básicamente la aplicación de una metodología de consulting framework para la solución de problemas, y coach others, se

SUB-CAT	Sujeto 3
Competencias actuales	<p>"Pues como BP una de las principales competencias es el entendimiento del negocio, porque fuera de entender muy bien los diferentes subtemas o competencias de HR lo más importante es saber cómo se opera para agregar valor al negocio. Entonces eso lleva a que la principal competencia sea ser asesor de confianza, ¿qué significa eso? Que el cliente sepa que uno como BP le sugiere, recomienda, propone y sienta que verdaderamente le agrega valor, y que trabajando en conjunto con recursos humanos evidentemente va a poder sacar más performance de su equipo, desarrollarlo mejor a su equipo y eso va a ser que ese desempeño sea cada vez mejor en el tiempo. La idea es que el cliente sienta eso sin uno tener que decirse lo, pues como que sea una oferta que está ahí, tácita, pero que no hay que estarla repitiendo, porque él siente la necesidad de consultarle a uno para esas cosas.</p> <p>Pues si claramente en mi caso, el conocimiento del negocio es una ventaja competitiva porque antes de estar en HR fui actor directo de esas áreas entonces pude conocer de manera directa los conocimientos del negocio, entonces, entiendo muy bien qué es lo que se necesita, qué es oportuno y que no, que es lo que le agrega valor."</p>
Competencias esperadas	<p>"Pues yo lo que creo es que si hay que tener un amor por la tecnología, poder sentir que la tecnología es un aliado, que es más que una herramienta, que se convierte casi que en una forma de trabajo, y que te proporciona formas específicas dentro de tu rol de HR pero que de alguna manera el rol del cliente también se está transformado de alguna manera, por esa disponibilidad de tecnología, entonces yo tengo que entender y conocer un cliente que está actualizado y modernizado con esa tecnología."</p>
Razones explicativas de la brecha	<p>"Yo creo que en lo digital más que competencias son skills. Yo creo que no aplica solamente para HR sino para cualquier puesto en la compañía sino que todas las personas ya tienen que tener un skill incorporado tecnológicos, el gustarle las redes sociales, las apps y como pueden facilitar el trabajo, el querer meterse en un computador en la web, explorar, buscar, encontrar cosas creativas como fuente de conocimiento. De hecho cualquier duda, cualquier cosa puede ser consultada en internet, entonces yo creo que se convierte en un tema como cuando se está en un rol tradicional, que tiene que saber Excel o saber inglés y tiene que tener amor por la tecnología."</p>
Desempeño actual	<p>"Sí. Todas las metas tienen indicador. Y todas son medibles. Y esos indicadores son en algunos casos como cifras de específicas de HR pero que tienen que tener algún sentido en el rol del cliente. Por ejemplo, si yo estoy hablando de algún tema de rotación, de turnover, es entender en ventas que significa tener un turnover alto, bueno o malo? Y por qué, qué le significa al cliente eso, y en la medida que el indicador se esté desviando de lo deseado entonces modificarlo, saber controlarlo, saber planes de acción específico, porque se tienen conciencia clara de cómo se va a impactar la gestión."</p>
Desempeño esperado	<p>"Yo creo que es un mix como lo es en todo, en performance, siempre hay alguien que se destaca en cualquier escenario y con cualquier cliente, hay quienes satisfacen pero no sobrepasan y hay los que no. Lo que pasa es que en el caso de esa medición de satisfacción hay un tema que hay que revisarlo con bastante cuidado y es la falsa satisfacción, no podemos confundir el servilismo con la satisfacción. Porque hay veces que digamos tú tienes que crear un indicador que el cliente no quiere accionar, pero tú tienes que hacerle entender porque es importante y tal vez al principio él no se sienta cómodo, pero con el tiempo él entiende que eso era lo mejor para su área. Hay veces que la gente por mantener contento al cliente evita conversaciones honestas y hay veces que los clientes tienden a calificar bien a únicamente aquellos que complacen, entonces hay que saber identificar muy bien un adecuado servicio y la complacencia. Y eso pasa en todas las funciones de partnering, de RRHH, finanzas de lo que sea, hay entonces pude conocer de manera directa los conocimientos</p>
Razones explicativas en Brecha de Desempeño	<p>"Ahí ya entramos en los temas técnicos, hay BP que son mucho más fuertes en las relaciones laborales, pero no pueden trabajar muy bien la parte de desarrollo, o de desempeño de los clientes, entonces podría presentarse diferencia en la calificación de un tema, irle muy bien en relaciones laborales pero no tan bien en performance. Obviamente hay una parte de entrenamiento, hemos invertido bastante en la parte de entrenamiento y la verdad hemos mejorado significativamente en términos de conocimiento, por ejemplo, muy al inicio éramos pobres en la parte de talento, nuestra administración de talento era muy empírica, muy poco sistemática, y se hicieron entrenamientos, prácticas, seguimiento y digamos que la parte de conocimiento mejoró significativamente, pero sin embargo, hay unos más ágiles que otros para aplicar ese conocimiento. Hay gente que tiene ojo agudo para encontrar talento y otras en otras cosas, como manejar procesos disciplinados o anticiparse a ellos, hay gente que les hace falta asertividad, que no son claras, y el problema se les crece. Entonces es una combinación de tener el conocimiento pero de tener también unas habilidades/skills que te permitan usarlos en el momento adecuado. Y también está asociado un tema de talento, obviamente las personas aprenden más rápido, hacen más rápido y satisfacen más rápido al cliente y avanzan más rápido a lo próximo."</p>
Fortalezas	<p>"Yo creo que nosotros como BP comerciales tuvimos casi como un privilegio de haber acompañado a todo el manejo de cambio de las fuerzas de ventas y todo ese proceso estuvo acompañado de sales forces, de televentas, en reportería, entonces yo creo que eso pues nos permitió aprender de otra serie de herramientas aplicadas al negocio que de pronto en otras áreas no han estado tan expuestas a ese tema. Creo que fue toda una ventaja poder haber estado en esa evolución del equipo de ventas, ahora, de igual manera yo siento que lo de distribución y mercadeo siempre hay muchos proyectos de vanguardia, y como tenemos la posibilidad de mantenernos en el manejo del cambio, entonces eso nos permite conocer mucho el negocio cada vez más, pero también conocer de nuevas tecnologías, de la estrategia comercial y yo creo que nosotros hemos podido ver cómo la tecnología adecuadamente aplicada eleva la productividad de los procesos y de las áreas, o sea, lo que nosotros pudimos ver de mejoras de productividad en ventas y entonces pude conocer de manera directa los conocimientos del negocio, entonces, entiendo muy bien qué es lo que se necesita.</p>
Debilidades	<p>"Mira, de los clientes: el apego a las rutinas. Nosotros hemos trabajado, dentro del proceso de cambio la parte de entrenamiento, pero no hemos logrado el 100% de lo que quisiéramos, ¿cierto? Eso por un lado, y por el otro, más importante que el apego a las rutinas, es el foco, o sea tendemos a saturar las fuerzas de 20 a 30 actividades para hacer al mismo tiempo, ¿sí? Entonces cuando les preguntas a ellos cuál es su principal tarea a trabajar, ellos como que se pierden, se les olvida que la principal tarea de ellos es volumen, porque como tienen 30 cosas para hacer entonces se les olvida que ellos tienen que vender volumen, entonces por el problema de las facilidades tecnológicas creen que pueden saturar a la gente de cosas, y no, la tecnología no es para eso, es para hacerla mucho más efectiva y para hacerla mucha más productiva, meaningful, porque se puede sacar más fácil la información, más detalle, más insights del mercado, entonces yo creo que cometemos ese pecado, al creer que tenemos más capace no son claras, y el problema se les crece. Entonces es una combinación de tener el conocimiento pero de tener también unas habilidades/skills que te permitan usarlos en</p>
Oportunidades del modelo operativo	<p>"Ya llevamos casi 4 años en el modelo de BP, ha sido lento el proceso de transición, nos demoramos para dar el paso, el proceso de cambio fue lento entonces invertimos muchísimo tiempo en la implementación de HCM, que igual es una herramienta tecnológica muy útil, pero yo diría que no sé si existió mucha concentración en su implementación y de pronto se demoró más en consolidar la implementación como BP. Bueno, pero ya eso pasó y hoy estamos con el modelo y yo sigo diciendo que el modelo es súper válido, yo creo que esa posibilidad de hablar el cliente con una persona que entiende todos sus problemas de gente y organización, antes eso no se daba, antes ni si quiera sabían a dónde era que tenían que ir. Tener un interlocutor que entienda todos los problemas pero que además entienda la estrategia del negocio, necesidades, ritmo y estilo de cada área, realmente se convierte en un aporte muy importante. ¿Qué oportunidades tenemos? Yo creo que podemos optimizar la gente en términos de especialistas, creo que Colombia ha sido, no sé si privilegiado al poder tener tanta gente, pero realmente sentimos que duplicamos tareas entre especialistas y BP."</p>
Amenazas del modelo operativo	<p>"No, yo no creo. Yo creo que la única amenaza que pudiera haber es no adoptar a tiempo todas las oportunidades que nos da la tecnología, por ejemplo, la tecnología nos puede ayudar en temas de oficina, de trabajo remoto, de facilidades de reportería, paperless, workflows, que obviamente van a lo que es generar facilidad, flujo y rapidez en los procesos. Yo creo que si uno no se monta en ese bus rápidamente, de hecho lo mismo nos pasó con HCM, que la verdad entramos muy tarde, o que la gente tenga la "oportunidad" de decir: "no es que eso a mí no me gustó" o "no lo voy a usar", eso también es una amenaza, pero el uso adecuado, es toda una oportunidad.</p> <p>-Yo creo que nuestro objetivo es que los line managers autogestionen sus servicios. O sea, cuando dicen como "¿y cuál es mi sueño? ¿Yo qué quisiera? Yo quiero tener un líder que él mismo maneje a su gente, que administre performance, que se apersona, que haga seguimiento, ese es nuestro sueño" Eso no es una amenaza, porque la agregación de valor del BP está en construir ese líder y que él sea cada vez más autónomo, que sepa gestionar más, siendo capaces de gestionar mejor las cosas, es porque nosotros como personas la estamos haciendo mejor. ¿Sí? Porque eso es de que el line manager como el trabajador tenga que tener el mismo certificado, eso parece la era de piedra o incluso cuando nosotros nacimos, pues si ahora cualquier persona puede entrar a internet, a la web, baja el certificado que quiera, o sea, si nosotros creemos que eso es lo que le va a dar continuidad al BP, entonces ya perdimos el año, la continuidad del BP está en cada vez más ser asesor de confianza del líder, que cada que el líder tenga una duda, diga "¿y voy a llamar a mi BP que yo sé que con él encuentro la mejor solución". Mientras nosotros estamos ahí, yo creo que hay trabajo para mucho rato, mientras nosotros nos tengamos como tramitadores, estaremos pronto a desaparecer."</p>
Acciones para redefinir el modelo operativo	<p>"Sí. Nosotros, por ejemplo cuando sacamos las metas del año siempre tenemos una meta que está relacionada a capacidades, que está en términos de la revisión del modelo, de competencias y su mejoramiento, entonces cada área nosotros estamos en revisión. Y realmente yo creo que el GAP es grande, realmente tenemos un montón de oportunidades, pero también lo que nosotros hemos crecido en estos años es muy significativo."</p>
Plan de entrenamiento y desarrollo	<p>"Con base en eso tenemos los focos, los gaps, que se repletaron para este año fue: relaciones laborales, y herramientas de consultoría, entonces es volvernos cada vez más consultor y manejar mejor las relaciones con sindicatos y todo eso. Y los entrenamientos todos han sido enfocados en eso."</p>
Gestión del conocimiento	<p>"De gestión del conocimiento no tenemos nada formalmente establecido, sin embargo, nosotros tenemos muchísimo conocimiento, y yo creo que hasta sea la mejor forma de recolectarlo, por ejemplo, en la intranet de Bavaria nosotros tenemos las sesiones compartidas de preguntas y respuestas, entonces entre los BP de otro país, cuando tenemos una duda eso tiene un tema que hace que requiera un apoyo adicional, se escriben ahí las bases de datos que tenemos en internet y cuando quieran las consultan. Hay otros ya más informales, que son el archivo de Excel que hace cada uno, pero obviamente cada que una persona se va ese conocimiento se puede perder. Y en cuanto a manejo de información yo creo que dimos un salto, aunque seguimos atrasados, ese salto fue significativo al incorporar HCM porque ya tenemos un solo repositorio de información, ya sale un solo tipo de información, todos consultan ahí las mismas definiciones de campo, entonces yo creo que hicimos un gran mejoramiento cuando arrancamos con HCM. Sin embargo, Colombia ha sido, no sé si privilegiado al poder tener tanta gente, pero realmente sentimos que d</p>

SUB-CATEGORIAS	SUJETO 4
Competencias actuales	<p>"Bueno, digamos que nosotros en este momento tenemos un modelo basado en competencias de Global, que tiene unas competencias que son funcionales y las otras que son comportamentales (que hasta hace algún tiempo estaban asociadas a los valores corporativos de la empresa). En las funcionales están cada una de las áreas especialistas que tiene recursos humanos, entonces están las relacionadas con talento, compensación y beneficios, relaciones industriales, OD, y otras asociadas con el conocimiento del negocio, como asesor de confianza del negocio, entenderlo de alguna manera para que tú como BP puedas hablar de tú a tú con ellos y lograr entregables del nivel de los clientes. Entonces básicamente yo creo que el modelo de competencias que tenemos y nos están midiendo pues está amarrado a ese ciclo.</p> <p>Mira, en mi experiencia corta de recursos humanos, hasta ahora que llevo 3 años, de las que mejor aprendí y tengo bien desarrollada es la de talento con el modelo de SAB Miller, con esa tuve un buen proceso de inmersión y de aprendizaje rápido y digamos que es lo que más demandaba y pues digamos lo más importante al inicio es saber de tema de talento. Pero al ser una persona nueva en recursos humanos, tuve que tener la de compensación, entonces yo creo que para mí fue bien interesante, pero para mí antes de venir a HR pues uno como que se aferra a que esta oficina es muy cualitativa como que no hay muchas métricas, pero a medida que pasa el tiempo te das cuenta de que todos los procesos están estandarizados, que hay mucha métrica y teoría detrás de los procesos, entonces enfrentarse al tema de compensación es un tema bastante técnico y digamos que en ese yo tengo como un buen nivel de desarrollo desde el mismo tema que sea organización estructural hasta el mismo tema, ahí yo creo que tengo un buen nivel."</p>
Competencias esperadas	<p>"Pues digamos que yo no crecí en la era digital, no soy de una generación digital entonces ahí hay algún tipo de brecha, yo no soy del que se le pasa con el Xbox, digamos que no soy de esa generación, sin embargo, yo creo que tengo un oportunidades de mejora en temas de tecnología asociadas a las comunicaciones virtuales, en eso yo no soy como muy bueno o dado a eso, no soy dado a eso, soy más del contacto personal, necesito evolucionar, porque digamos a veces en las teleconferencias no me genero el mismo engage que personalmente, todavía no estoy acostumbrado a eso, siento que debo evolucionar ahí. Seguramente es cuestión de adaptarse y saber que tengo los mecanismos para lograrlo. Aunque cuando trabajé en distribución, yo tenía reportes era con 6 especialistas y cada uno estaba en una región diferente, digamos que en esa parte ya lo logré hacerlo pero al principio fue difícil. Yo creo que ahí tengo oportunidades todavía para poderme montar en esa era digital y ponerme a trabajar en ese sentido."</p>
Razones explicativas de la brecha	<p>"Claramente cuando te enfrentas con los especialistas como del área de marketing, que es gente de mucha comunicación y que es gente realmente virtuales y que están en medios sociales y eso, yo pienso como BP uno si debería tener como desarrollada esa parte de poderse muy bien en ese entorno, de cómo lograr enganchar a la gente y de cómo poderle transmitir con los mensajes y poder linkear con esos medios digitales y poder articular con ellos. Claramente las generaciones que tenemos hoy en día son muy distintas a las de antes por el correo, porque tú entregas cosas impresas o virtuales, entonces yo pienso que debemos cambiar a esa forma, por ejemplo con la gente que está en la calle también podría localizar con el chat, porque por más de que se le mande correo todo el día la gente no se entera de nada, entonces poder saber comunicarme con ellos y me ha empezado a surtir efecto y más ahora que ni me ven, entonces tengo que encontrar la manera de comunicarme con ellos para que tengan la información, ahí yo creo que tengo un buen nivel de desarrollo."</p>
Desempeño actual	<p>"Mira, básicamente en el modelo que nosotros tenemos actualmente, nos basamos mucho en el tema de la voz del cliente y obviamente como tenemos concentrados todos los temas de los clientes, pues hay interacción permanente con Sandra, mi jefe, entonces digamos hay esa retroalimentación permanentemente y esa voz haciéndonos tracking de todo lo que se entrega, entonces básicamente ahí es eso, obviamente los que están fuera yo lo que veo es que Sandra si tiene comunicación con los de la regional para tratar de establecer los vínculos y poder medir el desempeño de los BP a través de toda esa retroalimentación además de los indicadores, entonces ella busca esa otra vía como para poder medir cómo está el feeling de cómo está fluyendo la relación y como está interactuando el BP en el día a día.</p> <p>Yo afortunadamente tengo un equipo de tres personas que son muy competentes, entonces tengo una persona que es de mucha experiencia, toda su vida ha estado en HR, y tiene un muy buen manejo de stakeholders, tiene muy buen reconocimiento en los clientes. Tengo otra persona que también lleva en la compañía como 10 años, que no ha estado siempre en HR pero ha estado migrando en diferentes roles y áreas prestando servicios técnicos y comerciales y ha ido ganando reputación y perfil, es de mucha credibilidad y cercanía con los clientes y sus entregables son muy buenos. Y la tercera persona que tengo también tiene trayectoria y ahora está en HR, tiene conocimiento de ventas por lo que tenía, que de alguna manera le ha facilitado en hacer un perfil "chévère" entonces los resultados son buenos porque tengo un equipo que me soporta con un buen performance y un buen cómo. Entonces tienen mucha credibilidad los clientes."</p>
Desempeño esperado	<p>"Muchas veces, sí sobre todo en los inicios del modelo, me enfrenté mucho porque a veces tratabamos de imponer los procedimientos de HR y de alguna manera era una camisa de fuerza para metérsela a los clientes. Tuvíamos que conocer mucho mejor al cliente para digamos nosotros adaptar los procesos y garantizar que se cumplan entendiendo mucho la óptica del cliente, entonces teníamos el feedback de que todo parecía muy cuadrado y difícil de lograr. Que sea algo más personalizado. Otra cosa que me gusta mucho de mi relación con el equipo es que a mí me gusta mucho las soluciones prácticas y rápidas, es más fácil y cómodo para el cliente, entonces flexibilizar un poco sin perder la rigidez de los procedimientos cumpliendo los protocolos de la compañía y buscando otros caminos que se ajustan a las necesidades de ellos."</p>
Fortalezas	<p>"Es capitalizar esa experiencia. Porque hay muchos acá que son expertos en temas muy específicos y especializados, pues si manejan una compañía así como Bavaria pues no les va a ser difícil asumir retos o paquetes de trabajadores que van a tener los mismos tratamientos. Entonces yo creo que obviamente eso trae beneficios para la organización, porque pues va a garantizar un buen nivel de servicio. Y segundo, de alguna manera tener centralizado y focalizado un equipo trabajando, pues lo que le da es como mayor agilidad y credibilidad de cara al negocio. A pesar de que hay gente tan experta, se está tan fraccionado la responsabilidad de que casi que una persona tiene un pedacito y se quiere lograr la respuesta de manera inmediata, así que no se cuenta con todos para poder consultar, entonces esas centralizaciones traen mayor estandarización y facilidades."</p>
Debilidades	<p>"Bueno, particularmente nuestro equipo yo creo que ya hay personas que ya tienen larga trayectoria en la organización y pues también va a ser difícil un poco que se monten a ese tema digital, entonces se presenta un poco de resistencia también a esos ambientes, el llevarlos a un contacto virtual y que solamente máximo telefónico porque se han acostumbrado al contacto uno a uno o personal, entonces en esa parte yo creo que hay una brecha importante que seguramente requiere de un proceso de acompañamiento o de renovación para poder hacer que los procesos sean más efectivos, entreguen el valor requerido y en tiempos más cortos."</p>
Oportunidades del modelo operativo	<p>"A veces no es por la concepción que yo tengo del modelo, o si funciona así en todas las compañías, pero a veces está demasiado atomizada las responsabilidades, entonces tú como BP necesitas llevar a cabo un proyecto tienes que conseguir la bendición de todos los especialistas porque ellos quieren opinar en todo, entonces a veces genera retraso en todo, entonces es como falta de autonomía porque es como si tú vieras que consultar al especialista si puedes o no implementar alguna cosa, y lo he vivido en reuniones a veces porque todo el mundo quiere opinar de todo y todos quieren cuidar su espacio y es como que tampoco quiere que se invada o que se opine sobre lo suyo, entonces si freno mucho, entonces uno como BP se siente que debe patinar mucho por que todo el mundo te tiene que dar la bendición para poder ir con él, o como que tomas el riesgo. Para evitarse eso se podría hacer como políticas para proyectos sin aprobación. Entonces a veces como BP resultas trayendo y llevando información. A veces la información que llega por parte de recursos humanos es que con toda la información que se tiene lo que hace es colapsar la organización, y como yo fui cliente, entonces puede llegar eso, me da pena, y digo "somos expertos en colapsar" porque cada especialista te llena tí como de mucha información, entonces es una agente full que tienes que colapsar con el cliente, yo pienso que ahí tenemos una oportunidad grandísima porque estamos como en silos tratando de cumplir los requerimientos o sus compromisos de metas."</p>
Amenazas del modelo operativo	<p>"Yo creo que de alguna manera, en la medida que las personas que ejerzamos como BP no tengamos un conocimiento del negocio o buenos mecanismos de comunicación acordes con la economía digital, pues la tendencia que vamos a tener es que vamos a tener desplazados y nos van a buscar solamente para tareas operativas, o sea, vamos a tener el modelo pero solo nos van a buscar para lo operativo, porque finalmente nosotros estamos para acompañar el negocio o asesorarlo para tener respuestas de qué es lo que el negocio necesita y no solamente una cosa de que "contrátame uno o dos" y pare de contar, y si no tienes el conocimiento claro del negocio pues sales a contratar sin criterio y lo que se consigue ni si quiera tiene que ver con lo que estás buscando. Entonces yo pienso que construir esas vías con lo que se viene que está sucediendo a todas las compañías, entonces si no hay esas buenas plataformas de comunicación, o como en el entendimiento, entonces con los clientes eso va a ir en deterioro y en retroceso para el manejo de información. Por eso es que yo soy tan apasionado por HCM, porque para dar con el dato de un trabajador tocaba acudir a otra persona y no teníamos nada con qué acudir a los clientes y dependíamos de que alguien nos entregara la información. Lo primero es que como todo el mundo vive tan lleno de cosas, no les saca el tiempo necesario para realmente reflexionar de la relevancia que tiene el sistema entonces se hace una acción por reacción, pero no le ven realmente el por qué o para qué, sino que se vuelve una carga adicional. No hemos encontrado la forma de que ellos vean que eso le quita la carga a ellos y que puedan tener la línea de su reporte."</p>
Acciones para redefinir modelo	<p>"Yo pienso que eso es un tema que se vuelve importante cuando digamos la gente actúa bajo el ejemplo que le está dando el light manager, es un tema que va en cascada. En este momento no se ha logrado un plan de acción para contrarrestar ese efecto cascada."</p>
Plan de entrenamiento y desarrollo	<p>"Nosotros hemos tenido cada año fiscal, digamos que tenemos unos temas para reforzar las competencias. Entonces cuando trazamos la meta trazamos también para mejorar competencias. En los primeros años que yo estuve, el primer foco fuerte fue talento, tuvimos también el tema de compensación y beneficios porque claramente está dentro del modelo y nosotros asignamos salarios y como funciona esa parte. Y el otro eje que se ha trabajado es el de change management, entonces se trabajó de alguna manera que todo el mundo tuviera muy claro del cambio y de cómo administrar esos procesos. Se han hecho entrenamientos con expertos externos un poco agresivos, y pues como ha habido proyectos en esos proyectos uno refuerza todos sus conocimientos de gestión del cambio y el otro pilar protagonista es el de las relaciones laborales sobre todo para los individuos como yo que no tenemos abogados, estar en un rol como este requiere de muchas cosas para dar soporte a tus clientes pero también cumplir con todos los requisitos legales que puede tener un proceso. Yo pienso que ahí hemos tenido un buen pulido de capacidades y acompañamiento, y creo que eso ha ayudado mucho a evolucionar en el proceso."</p>
Gestión del conocimiento	<p>"Si mira, hay varias cosas, una de las cosas que más ha contribuido como a gestionar fue HCM, porque recuerdo que recién yo llegué al equipo, pues ni siquiera teníamos indicadores como muy cuantitativos. Entonces la gente no sabía, y la misma de HR no sabía, nadie entendía que era RTO y creo que eso se ha ido gestionando y de alguna manera haya claridad y los pueda medir perfectamente en sus áreas. Yo creo que sí nos falta gestión del conocimiento en muchos temas, porque claramente la experiencia que tenemos es de que en todo el país pasa algo pero se reproducen en otros silos, entonces digamos que cada uno le da tratamiento diferente, yo pienso que ahí nos falta mucha articulación para poder gestionar el conocimiento, porque no es tan fácil y no está tan disponible. Y como igual estamos en regiones apartadas y como no estamos digamos en contacto todo el tiempo porque cada uno están en su día a día entonces nos permitiera crear un banco como de casos o de cosas que uno pudiera compartir con líderes o personal que llega por parte de recursos humanos es que con toda la información que se tiene lo que hace es colapsar la organización, y como yo fui cliente, entonces puede llegar eso, me da pena, y digo "somos expertos en colapsar" porque cada especialista te llena tí como de mucha información, entonces es una agente full que tienes que colapsar con el cliente, yo pienso que ahí tenemos una oport."</p>

SUB-CAT	SUJETO 5
Competencias actuales	"Exacto, pero por ejemplo una es manejo de stake holders y comunicación, porque obviamente estamos en un rol de enfrentarnos a clientes entonces el tema de comunicación es muy importante, lo llamamos como "Trusted Advisor", entonces ser como una persona de confianza que los clientes pueden generar esa confianza, que los clientes puedan venir a nosotros con sus dudas y nosotros poder atenderlas. El otro tema pues en las genéricas y después lo más técnico- también conocer un poco del business acumen, por más que estamos en recursos humanos, uno debería conocer el negocio para entender cuáles son las necesidades que los clientes tienen. ¿SI? Entonces si estas en un área de servicio o de mercadeo la idea es tenerla para identificar bien la necesidad de los clientes. En lo teórico obviamente conocer también todos los procesos de recursos humanos, de reclutamiento -o sea adquisición de talentos, talent management- porque por más de que nosotros en el modelo de SAB Miller tenemos especialistas, obviamente el BP es el intermediario, entonces poder responder una pregunta inicial de compensación y beneficios, pero eventualmente uno también se puede apalancar en especialistas."
Competencias esperadas	"Ovviamente aparte de todas las que te dije -super importante- yo creo que el tema del business acumen, uno cree que lo tiene pero no está tan al tanto, por ejemplo yo no conozco mensualmente los números de ventas, cómo van y cómo de verdad conectar todo ese impacto, porque en el día a día uno también se enfoca mucho en lo operativo, porque también se requiere hacer igual, el modelo está puesto así de que todavía no lo tenemos centralizado y si me llega una requisición y yo tengo "x" días u horas hábiles para contestar entonces obviamente tengo que enfocarme. Y ahí hay otra competencia importante que uno debe tener y es cómo priorizar y cómo manejar muchas cosas al mismo tiempo. ¿SI? Es una posición donde obviamente necesita ser más de generalista y necesitas saber tener ese ojo crítico para saber qué se requiere primero y que no, ya que por la naturaleza del rol, te van a llegar muchas solicitudes y uno tiene que saber cómo canalizarla de acuerdo a las prioridades. ¿Yo? Número 1, no lo limitaría al job description tradicional de que tienes que ser psicólogo porque si, eso se aprende, es más tipo de experiencias que hayan tenido en otras industrias, otros campos, entonces no limitar el perfil. Y dos, si adaptar personas al cambio y aprendizaje al vuelo, son competencias que uno ha escuchado, pero tener esa visión de "listo, si lo hemos hecho así en el pasado, no significa que lo vamos a seguir haciendo así en el futuro." Entonces tener esa visión de adaptarse al cambio y de aprender rápidamente y también incluso una competencia podría ser de entender los procesos, no tienes que ser un experto mapeando procesos, pero si los entiendes es más fácil para ti identificar como los puedes volver más eficientes aprovechando el tema digital, telecomunicaciones, etc. ¿SI? Entonces si entiendo cómo van funcionando y qué parte del proceso sigue a cual, entonces ahí yo puedo decir "uy ¿sabes qué?, podríamos mejorarlo de esta manera". Esa yo creo que puede ser una de las competencias que se requiere de hoy y para los retos que vienen."
Razones explicativas de la brecha	"Yo creo que, mira, siempre uno ha hablado por qué RRHH no ha podido ser el partner estratégico, todo hoy en día debería ser estratégico y RRHH siempre ha dicho eso pero como que no lo logra. ¿SI?, yo creo que uno a veces y del caso particular de SAB Miller, que a veces dicen "sí, es que el sistema" y sí, los sistemas a veces truncan los procesos, HCM, etc. Entonces son como los 2 lados de la moneda, si es verdad que los sistemas te truncan e incluso el hecho de que tú hayas reclutado con esas competencias a futuro, el rol del día a día de la persona de pronto te dice que los sistemas no son flexibles. Entonces por ese lado yo creo que se han presentado esas brechas. Es decir, no hemos sido tan flexibles. Como de pronto otras áreas de ventas que dicen "uy tengo que ponerme al tanto entonces ahora voy a tomar el pedido con el app, con no sé qué" y tienen más libertad, que se ajusta a las necesidades. No sé si es por los sistemas o por temas de resgo como uno trabaja con gente como hay todo el tema de leyes laBP es el intermediario, entonces poder responder una pregunta inicial de compensación y beneficios, pero eventualmente uno también se puede apalancar
Desempeño actual	"Debería ser medido con métricas, nosotros tenemos unos indicadores, y los vamos midiendo. Que tiene mucho campo de mejora ese tema, pero hasta hoy en día la retroalimentación por los temas de desempeño yo creo que ha sido por el tema más de que hay una encuesta y uno les pregunta y es como a nivel de satisfacción, pero lo comparan versus lo que sienten que deberían tener. No necesariamente decir "mira, si yo en reclutar a una persona para hacer todo el acompañamiento de reclutamiento me debería haber demorado 30 días hábiles y en efecto cuántos me demore" eso no lo dice el cliente, lo medimos con los indicadores, la satisfacción del cliente la medimos por encuesta de satisfacción."
Desempeño esperado	"Donde hay y a veces pueden superar expectativas y a veces no. Donde no, es porque de pronto a veces el cliente o nosotros no hacemos el trabajo tan eficientemente en explicarles hasta dónde van los roles, por el manejo de expectativas. Pero en general yo creo que bien, las frustraciones o las malas experiencias o de desempeño que vean los clientes, no necesariamente van con la persona sino de pronto con los temas de procesos. Era muy frustrante, te doy un ejemplo, cuando antes de todo el tema de la transición, ellos dijeron "no, para cualquier tema de contratación necesitamos aprobación de Global" Ahí ya te estás poniendo un proceso más que no voy a entrar en detalle si se necesitaba o no- pero se me va una persona mañana (renuncia) y yo tengo que mantener mi nivel de servicios y operaciones, contacto a mi HRBP y le digo "mira se me fue una persona y necesito disparar un proceso de reclutamiento para reemplazarla para mantener mi nivel de servicios" pero resulta que esas evaluaciones las hacen una vez a la BP es el intermediario, entonces poder responder una pregunta inicial de compensación y beneficios, pero eventualmente uno también se puede apalancar en especialistas. "aah, que igual cuando uno lo centraliza también haces lo mismo, pero para ciertas cosas son más facilidades pero para otras no. Pero también tengo que reportar todos los movimientos a Global, y ahorita vengo con otras amenazas, y es que si tenemos un sistema, que por más que sea bueno o malo, no tenemos un
Razones explicativas en Brecha de Desempeño	"Sigo con el ejemplo. Ese proceso antes no era así, y llegó un momento por una decisión, por un tema circunstancial, se incluyó un tema de proceso y entonces obviamente hay un espacio de, como de una curva de aprendizaje, ese cambio del proceso, entonces uno debería también proactivamente decirles "mira, este proceso que lo llevamos a cabo así, de ahora en adelante vamos a ir de tal y tal manera". -Exacto, no esperar a que ellos disparen un proceso para aclarar "ven, es que ya tuvimos un cambio a demorar" sino hacerlo antes para que ellos ya sepan que no son excusas ni nada. -¡Exacto! Y a veces se hace con algún correo informativo o con unas reuniones, pero las personas de la misma manera van a decir "listo, perfecto, gracias por la información" pero hasta que él no tenga que sufrir ese proceso o pasar por ahí, no cae en cuenta del impacto que va a tener en lo que él necesita."
Fortalezas	"¿En mí personalmente? Yo creo que a mí me ayuda el tema de, como te digo no tengo un background tradicional en recursos humanos entonces también puedo ver y tomar de otras áreas, y personalmente me gusta estar al tanto, leo noticias y como ahorita hicieron lo del tema de la del cambio de distribución de lo que se manejó solo y en tema de distribución, o sea, estar al tanto y tener esa visibilidad más amplia y no solo del tema de RRHH, por mi background, por mis intereses, entonces creo que eso me ayuda a poder pensar en esos retos y en la forma como hacemos hoy en día las cosas. Y el otro es como, también como soy nueva en el rol, y a veces cuando uno es nuevo no empieza a hacer preguntas sin saber, y vas evaluando cosas que las podrías hacer diferentes, entonces es más fácil a veces como retar porque no tengo el bagaje de decir siempre lo he hecho así, porque nunca lo he hecho."
Debilidades	"Yo creo que podría ser como la densidad de traer propuestas nuevas al cliente. Por lo que te digo, toca hacer las cosas del día a día y uno podría ser ese Trusted BP como de hablarles estratégicamente a ellos y teniendo en cuenta el entorno, y decirles "mira, yo sé que el día de mañana vamos a tener que crecer al doble o al triple, si lo venimos haciendo como lo hacemos hoy entonces nos vamos a demorar mucho más tiempo de lo que quieren demorarse" Entonces ahí es la debilidad, en sacar el tiempo para pensar proactivamente y llegar con una propuesta a la mesa."
Oportunidades del modelo operativo	"Sí y no. Puede ser adecuado para ciertos procesos, pero lo que te digo, hasta ahora sí, pero de aquí a un año ellos tienen un proyecto muy ambicioso y probablemente el modelo operativo no sea el adecuado, y lo digo más en particular de las dependencias que tenemos que de pronto se van a alinear un poquito ahorita, porque antes teníamos la creencia de que legalmente somos parte de Bavaria pero entonces éramos una entidad Global, entonces esos temas matriciales respondíamos a los de Global pero también tenemos que alinearlos de todo lo que diga legalmente Bavaria porque con ellos son nuestros contratos y la nómina se maneja allá. -Ahí me respondiste otra pregunta que hace referencia a "qué amenazas externas percibes en el entorno" y ahí ya me contestaste que puede ser el hecho de esos reportes matriciales globales, o sea, les ponen limitaciones a ustedes
Amenazas del modelo operativo	"Y lo otro que te digo, es que estamos entre un híbrido en que estamos entre no somos ni centralizados ni descentralizados, para unos casos sí sirve pero para otra no, por ejemplo, que nosotros no tengamos control de los ingresos o los retiros, yo hago la solicitud y yo envío todo pero entonces ahí hay otra persona que lo hace, que igual cuando uno lo centraliza también haces lo mismo, pero para ciertas cosas son más facilidades pero para otras no. Pero también tengo que reportar todos los movimientos a Global, y ahorita vengo con otras amenazas, y es que si tenemos un sistema, que por más que sea bueno o malo, no tenemos un sistema en toda la compañía. ¿SI? Y eso nos pasa también en otros HRBP que tienen clientes, todos mis clientes están en esta sede y tenemos en el mismo sistema, hay otros HRBP que no todos sus clientes están en un sistema"
Acciones para redefinir el modelo operativo	"Uno de poder tener visibilidad ante todo en un mismo sistema que hoy en día no lo tenemos, o así sea el sistema de offline o el de Excel o uno nuevo súper digital, pero hoy en día es difícil querer armar una base de datos porque debes de tener diferentes fuentes de información, y lo que te digo que a veces hay procesos que se tienen que hacer divididos para poder ser reportadas a estas ambas cabezas."
Plan de entrenamiento y desarrollo	"Hasta ahora no. Yo creo que ahorita si vamos a tener más chance y algo que venimos apenas hablando entre nosotros, como tenemos más claridad, estamos dentro de un período de incertidumbre donde no era prudente cambiar ahorita porque no sabíamos cómo va a ser el 2be, ya se está aclarando un poco y yo creo que ahí si va a ver campo para que cómo hacemos para que todas las personas estén en un mismo sistema o tengamos acceso a la información de todas esas personas. Si ya vamos a hacer COPEC, por ejemplo."
Gestión del conocimiento	"No, mi entrenamiento y desarrollo es "on the job" que así debería ser el 70% del tiempo." "Sí, yo creo que sí. Pero yo de verdad me relaja antes de lo que dije "on the job" pero para este trabajo ese es el tipo de entrenamiento que es más efectivo, porque tu no puedes estar en una presentación en power point y decir "en HCM has clic aquí y aquí" pero hasta que uno no lo hace, cuando uno lo practica así es como se va quedando en el cerebro. Entonces sí debería haber un tipo de entrenamiento y desarrollo pero entonces que sea como un tipo de shadowing así, no tradicional de classroom, que uno siempre tenga ese tipo de entrenamientos asequibles si yo necesito hacer una consulta. - Eso en cuanto al manejo de sistemas de información. Y por lo menos en la parte métrica de KPI's que decías al inicio que les daba por establecer unos márgenes más alineados con los clientes."

SUB-CATEGORIAS	SUJETO 6
Competencias actuales	<p>"Las competencias allá son definidas como, una como la competencia de conexión, tiene que ver con capacidad de interacción con clientes y otras áreas de la compañía. Otra es la orientación a resultados, que es la genérica. La otra es UNE chip, y es como nos apropiamos y empoderamos de las responsabilidades que tenemos. La otra es de visión, en donde se espera que el BP tenga la capacidad para ir definiendo el futuro de la organización y como nosotros nos mandamos a eso. Eso es como las más específicas que tiene la compañía, asociadas a liderazgo. De resto están las demás como genéricas, trabajo en equipo, comunicación.</p> <p>UNE Chip, que la definimos también como el Empoderamiento, en el cual nos sentimos dueños de nuestras decisiones y acciones que sacamos adelante, por lo tanto de los resultados, sean buenos o malos. Y también la de conexión, yo interactúo muy bien con las otras áreas, de otra profesión, con nuestros clientes y también con gente por fuera de la compañía."</p>
Competencias esperadas	<p>"También conocimiento como la organización. Para mí esta industria ha sido nueva, en 6 meses he aprendido algo pero todavía me falta mucho, no solo a mí sino a una parte de mi equipo. Entonces una de las competencias que hay que trabajar es en el conocimiento del negocio, sobre todo porque el negocio se transforma muy rápido. Entonces ese sería un punto muy importante."</p>
Razones explicativas de la brecha	<p>"Porque la industria de la tecnología es muy dinámica, entonces por ejemplo, antes lo que antes era tecnología de redes fijas y redes móviles se manejaban por aparte, habían empresas de cada una de ellas, y hoy en día se está dando algo que apenas se está dando en Colombia y es la convergencia en donde se maneja móvil, fijo, televisión e internet. Es un momento de la industria en Colombia no solo en lo tecnológico sino también en todo lo demás de la organización, de gestión humana, de la misma facturación, la facturación de todos los servicios en una sola factura, entonces es un modelo especial de la industria."</p>
Desempeño actual	<p>"Sí. Dijéramos que básicamente nos han retroalimentado, uno, de manera positiva, en cuanto ayudas de cohesiones de equipos, definiciones de estrategias, trabajo en equipos, en la participación de los proyectos que hemos desarrollado, llegué a participar en un proyecto que consistía en sacar adelante una transferencia de empleados por sustitución patronal a Huawei, se fueron 600 empleados y realmente se hizo un proceso que fue muy valioso para la compañía y para los empleados, entonces el reconocimiento fue muy positivo al haber agregado valor en ese sentido. Y obviamente también a veces feedback hacia gestión humana puede ser porque nos perciben un poco inflexibles en algunos procesos y yo creo que en parte es por falta de conocimiento de los clientes de que las decisiones no son solamente creadas por gestión humana, pues hay temas que están claramente relacionados con temas financieros, en donde la estructura de las organizaciones no las define recursos humanos sino que somos un apoyo entonces cuando no se ciñen partner y ellos tampoco sabían, entonces hay problemas de comunicación."</p> <p>no es un trabajo que hay que hacer, lograr que ellos entiendan como es la dinámica de las organizaciones en ese sentido."</p>
Desempeño esperado	<p>"Es variado, tenemos unas personas que están más ajustadas a los perfiles, competencias y al conocimiento del negocio, y hay un grupo que están apenas en desarrollo que pueden haber un poco más de brechas, sobre todo en tema de gestión humana, cómo abordar clientes, compensación, trabajo en equipo, definición de estrategia, metas y desarrollo, desempeño, entonces todavía no es un equipo uniforme pero creo que está evolucionando y los proyectos que estamos están ayudando mucho a su crecimiento."</p>
Fortalezas	<p>"La verdad a ratos me siento que estoy flaqueando ahí, porque la tecnología la uso para lo necesario, entonces por ejemplo en términos de comunicación es lo que me van presentando, lo que voy necesitando o lo que otros van exigiendo de mí, no porque yo sea proactivo en ese sentido. Hay otras personas que son más tecnológicas que les gusta estar investigando lo más nuevo, yo no, de hecho casi que ni me gusta, lo hago para no quedarme atrás, no quedarme rezagado, una vez lo hago y lo conozco, funciona bien, pero todavía no tengo ese espíritu tecnológico y creo que no lo voy a tener. Ahora, fortalezas en el mundo tecnológico, yo diría que comprendo su relevancia, su importancia, el valor agregado, la facilidad que dan, economía, reducción de costos, rapidez en interacciones, toma de decisiones en permitir que los equipos estén más reconocidos y alineados. Primero, que hago lo posible por no estar rezagado y segundo, soy consciente de todo el valor que puede agregar."</p>
Debilidades	<p>"Aparentemente es un modelo bussines partner, apoyado en especialistas que allá les llaman fábricas, sin embargo el modelo todavía no está muy sólido y sobre todo creo que no está orientado a ser por completo un modelo de BP, por ejemplo, los especialistas todavía conservan responsabilidad en ejecución de temas, como por ejemplo selección, la participación de bp en selección no es llevar la de llevar a cabo como dueño de un proceso sino como un participe más, lo mismo en compensación. El BP ahí no construye las ofertas laborales, no participa en las políticas salariales, y además no conoce los datos porque no se suministran. Siento que no estamos maduros como organización para que un BP conozca la información de salarios, de evaluación de algunas competencias y menos que los clientes estén listos para manejar la administración de compensación de sus equipos. Entonces está muy distante de lo que es un modelo de BP."</p>
Oportunidades del modelo operativo	<p>"No, claramente no. Porque los especialistas deben de soltar más su conocimiento e información, enfocar más sus responsabilidades y sus objetivos, y los BP en lograr el procesos de los light managers para que sean más independientes. Es lo curioso, hasta ahora ellos no han identificado que digan frente al modelo operativo, no. Ellos no tienen problema con interactuar con un especialista y luego interactuar con uno, no, en estos seis meses no he tenido ningún problema con esto.</p> <p>- ¿o por ejemplo si tienen reclamos en tiempo de respuestas? O ¿si analizan la causa de raíz puede ser por el modelo operativo que tienen?</p> <p>- No lo tengo muy presente, la verdad no. Bueno, quizás sí en relación a las relaciones laborales, en ciertas formas está muy centralizado el tema, tanto que a veces toman decisiones que los especialistas toman decisiones sin consultar al BP antes, entonces los light managers se quejan de que cómo es posible que tomen decisiones BPharias con empleados de ellos que ellos no conocieron, acuden al bussines partner y ellos tampoco sabían, entonces hay problemas de comunicación."</p>
Amenazas del modelo operativo	<p>"Lo que he visto en este corto tiempo, es que no hay unicidad de plataformas por ejemplo para administrar la información, todavía no hay alineamiento de quien es la casa matriz porque todavía no está en su proceso de información."</p>
Acciones para redefinir el modelo operativo	<p>"Sí. Pero no han sido planes de acción duraderos porque ha habido muchos cambios. En el último año ha habido 2 vicepresidentes, en este momento la posición está vacante, hubo cambio de vicepresidente a nivel global. Entonces la verdad creo que en estos momentos no hay una prioridad sobre ese tema, pero sí creo que la debe de haber."</p>
Plan de entrenamiento y desarrollo	<p>"Si se ha construido un plan en el cual se quieren fortalecer especialmente en las competencias relacionadas con las competencias técnicas de gestión humana. Entonces sí se ha planeado sesiones de entrenamientos en temas de relaciones laborales, de compensación y beneficios, de reclutamiento y selección, y se está realizando una inclusión que arrancó primero también con unas competencias blandas con temas de liderazgo. Entonces se buscan ambos, competencias técnicas y de liderazgo."</p>
Gestión del conocimiento	<p>"Hay algunos temas de manejo de información más que gestión del conocimiento y más orientadas a seguridad de la información. Acá hay varias plataformas internas de conocimiento, de entrenamiento, de cursos online, porque como a mí me cuenta una empresa de tecnología, sí hay mucha consciencia de los riesgos de pérdida de la información, de usurpación."</p>

SUB-CATEGORIAS	SUJETO 7
Competencias actuales	"Bueno, primero la capacidad de relacionamiento, la capacidad de adaptarla el trabajo al nuevo modelo de J&J, el modelo está cambiando. Los HRBPs debemos tener la capacidad de adaptarnos a los cambios, tener la capacidad de planear y liderar cambios de otras áreas, como business services, ser el driver de la realización de cultura y ser un coach para los líderes de las áreas de soporte. Considero que tengo más desarrollado el relacionamiento, el manejo de transiciones"
Competencias esperadas	"En mi caso el conocimiento del negocio, al entrar a una nueva industria o tener clientes asignados de diferentes áreas funcionales, el adaptarse a como está cambiando el mundo en la economía digital, No se puede hablar del tema sin tener la capacidad de adaptación. Crear, desarrollar, implementar planes encaminados a estas nuevas prácticas como: teletrabajo, igualdad de generos, etc. en J&J es vital el self-service."
Razones explicativas de la brecha	"Esta brecha se presenta precisamente por no adelantarse a los cambios y ser reactivos"
Desempeño actual	"En mi caso el conocimiento del negocio, al entrar a una nueva industria o tener clientes asignados de diferentes áreas funcionales, el adaptarse a como está cambiando el mundo en la economía digital, No se puede hablar del tema de economía digital sin tener la capacidad de adelantarse a las exigencias"
Desempeño esperado	"Existe una matriz con una serie de requisitos en cuanto al QUE y el COMO, con ciertos puntajes que tienen una definición clara a la hora de establecer la satisfacción por parte de clientes. En nuestro caso es lo que los clientes consideran esperado ya que ellos lo miran desde lo que ellos conocen, pero si estuvieran en un nivel de madurez y entendimiento de procesos de recursos humanos más altos, sus exigencias serían diferentes y esperarían más proactividad por parte de nosotros, convirtiéndose en un desempeño no muy bueno"
Razones explicativas en Brecha de Desempeño	"La brecha se presenta precisamente por falta de experiencia, conocimiento del negocio. Hay casos de HRBPs nuevos en la organización, otros casos de HRBPs recién asignados a un área funcional por lo que al inicio conocen poco de sus clientes. Todo se trata de una curva de aprendizaje"
Fortalezas	"El tema de autoservicio, los line managers tienen total accountability sobre sus funciones, los HRBPs tienen accesos restringidos que no permiten realizar funciones en nombre de line managers" Sistema de información estandarizados que facilitan onboarding y la obtención de herramientas claves de trabajo, ejemplo con el mismo ID se otorgan accesos un cualquier oficina del mundo, sin necesidad de registrarse en cada llegada. Se conecta a celulares corporativos. Se pueden solicitar y aprobar vacaciones desde el cel" sistemas amigables Información básica de todos los empleados del mundo" No se requiere un HRBP para temas operativos y se facilita a los empleados que autogestionen. Herramientas
Debilidades	"A pesar de contar con sistemas amigables, no son tan robustos como SAP."
Oportunidades del modelo operativo	El modelo operativo va a cambiar. Se va a dividir en varios Tier, el 1 se enfoca a Business unit, el 2 a temas transaccionales. El modelo está en proceso de implementación lo cual se convierte en una debilidad. A pesar de no terminarse su implementación, pienso que todavía los especialistas no trabajan alineados con los HRBPs. Los especialistas cometen errores que podrían evitar los HRBPs si estuvieran más involucrados. Ejemplo en reclutamiento los especialistas omiten beneficios que podrían ser atractivos para el candidato a la hora de tomar decisiones
Amenazas del modelo operativo	"El hecho de cambio en el modelo operativo puede representar una amenaza en el ciclo de aprendizaje y adaptación al cambio, tanto a nivel interno de RRHH y de los clientes"
Acciones para redefinir el modelo operativo	"Por el momento se ha establecido plan de entrenamiento y sensibilización sobre el nuevo ways of working, el cual incluye acciones específicas con el equipo interno de RRHH y con nuestros clientes"
Plan de entrenamiento y desarrollo	"Se cuenta con actualizaciones en legislación laboral, uso de nuevas herramientas tecnológicas, y las mencionadas en el punto anterior sobre el plan específico de acción sobre la re-definición del modelo operativo que está en curso"
Gestión del conocimiento	"Se cuenta con un portal llamado 1HR, este tiene toda la información por procesos y materiales de entrenamiento, templates. Este tema de gestión del conocimiento está bastante avanzando. Adicionalmente se cuenta con un portal de e-learning que la gente utiliza bastante, ha sido buena la estrategia de mercadeo"

SUB-CATEGORIAS	SUJETO 8
Competencias actuales	"Destaco las competencias de Business acumen, trusted adviser, influencia en clientes, gestion de desempeño , gestor de talento, Trusted Advisor, chanllenging and influencieng, competencias técnicas requeridas como Compensación y beneficios, relaciones laborales"
Competencias esperadas	"Se espera un poco más de autogestión, por parte de los clientes capacidad de leer el contexto y actuar de acuerdo a los escenarios realizando propuestas de manera proactiva,.. la economía digital te expone a otros contextos, por ende es clave leer el contexto del cliente para actuar"
Razones explicativas de la brecha	"Porque no ha estado expuesto a esos escenarios o porque hace parte de un nuevo set de competencias que no se ha definido...tienen entreamientos...se desarrolla on the job, estando expuesto a literatrua sobre economía digital que hay muy poco. Entedimiento del mundo digial, mecanismos que tienen y no sacan provehco, social media... tienen un objetivo y no se esta sacanado provecho, por ejemplo en temas de mercadeo digital interno"
Desempeño actual	Medición resultados , acuerdos, temas, e indicadores
Desempeño esperado	" El desempeño es muy variable, algunos profesionales son destacados, hay otros con oportunidades de mejoras"
Razones explicativas en Brecha de Desempeño	"Porque el rol del HRBP es mas propositivo y estratégico, no todos cuentan con suficiente entendimiento del negocio"
Fortalezas	Capacidad de fortalecer relaciones cercanas a pesar de la distancia – virtual temas, leer a los clientes sin tenerlos cerca, capacidad de leer a cada uno sin Entender su entorno, disciplina, challenge [no traga entero, cuestiona]{, propositivo
Debilidades	No sacar provecho a social media, le agobia las redes sociales, no es activa, no tener conocienmt detallado de por país, legislación y C&B detalle de aspectos hard feedback – no respetar el ritmo de los demás, y el ser muy directa
Oportunidades del modelo operativo	Están en global los especialistas y algunos locales, funciona bien virtual temas Se requiere que los especialistas entiendan de manera particular. Solucionaes no personalizadas, las hacen generales, trabajo de convencer para que personalizen y no generalicen.. hay un set de necesidades generales y otras deben ser particales.. en procesos como entrenamiento y desarrollo.. ej comer con comida... hay contextos donde no se ve bien flexibilidad para hacer ajustes... también el tema que los especialistas tengan mas presencia en la.. mas en campo que en oficina...HRBP son especiales y hacerles challenges... no darles gusto siempre... punto medio
Amenazas del modelo operativo	"Control de headcount para agilidad en toma de decisiones, muchas aprobaciones por burocracia hacen que se retrasen ciertos procesos y no se cumpla con las expectativas de lo clientes y en algunas ocasiones los acuerdos de servicio"
Acciones para redefinir el modelo operativo	"Por el momento no se tiene ningun plan de acción, seguramente por temas de la adquisición se haga una re-estructuración que repercutirá en cambios en la forma de trabajar actual, ya sea para mejora del modelo operativo o para lo contrario"
Plan de entrenamiento y desarrollo	"En el plan tradicional se contaban con entrenamientos enfocados a fortalecer competencias especificas cada cierto periodo, por ejemplo el fuerte este año fue gestión del cambio por la adquisición, pero en años anteriores se estaban fortaleciendo competencias técnicas como relaciones laborales, compensación y beneficios, etc.."
Gestión del conocimiento	Debilidad del modelo – al no tener sistemas de información universales, mucho re.procesos y manejo de bases de datos – incipientes.... Se han planteado pero no ejecutado.... Se canceló el proyecto Terranova que iba a permitir contar con herramientas únicas y estandar para manejo de información y gestión del conocimiento, luego llegó el change of control de la compañía que nos adquirió e hizo colocar muchos temas on hold