



# UNIVERSIDAD LA SALLE

---

---

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la  
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de  
fecha 29 de mayo de 1987

### ESTUDIO DE CASO

Propuesta de un modelo de upskilling para la implementación del  
Modelo Operativo Human Resources Business Partner en una  
organización mexicana del sector retail y servicios financieros

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL  
HUMANO

PRESENTA:

**Carlos Daniel Romero Castelán**

Asesor: Mtra. María del Carmen Pereda Barrios

Ciudad de México, 2025

Ciudad de México, a 01 de octubre de 2025.

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA  
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR  
UNIVERSIDAD LA SALLE  
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

\_\_\_\_\_  
Carlos Daniel Romero Castelán

Pasante de la Escuela o Facultad: FACULTAD DE NEGOCIOS

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:


\_\_\_\_\_  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública  
Según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: “Propuesta de un modelo de upskilling para la implementación del Modelo Operativo Human Resources Business Partner en una organización mexicana del sector retail y servicios financieros”.

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades La Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la Mtra. María del Carmen Pereda Barrios que fungió como asesora, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.

  
\_\_\_\_\_  
Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo  
Director Facultad de Negocios

## **Dedicatoria**

*Este logro no se debe a la casualidad, sino a la constancia y tenacidad que me propuse cada día. Hoy, al cerrar este ciclo, confirmo que cada hora de trabajo, cada desafío superado y cada renuncia fueron parte de mi convicción para alcanzar este objetivo. Esta titulación es un recordatorio tangible de mi voluntad y mi dedicación como herramientas poderosas que me constituyen y me conforman.*

*Que este sea un punto de partida para todos los siguientes retos que me proponga lograr ahora y en el futuro.*

*Agradezco a las personas que me acompañaron y animaron a lo largo de este proceso.*

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Descripción del problema</b> .....	8
<b>Justificación</b> .....	10
<b>Objetivos y pregunta de investigación</b> .....	12
<b>1. Marco teórico</b> .....	13
1.1. Los Modelos Operativos de Recursos Humanos .....	13
1.2. El Modelo Operativo Human Resources Business Partner .....	13
1.3. Beneficios y desventajas del Modelo Operativo HRBP.....	17
1.4. El rol y características _ de los profesionales de recursos humanos dentro del Modelo HRBP .....	20
1.4.1. Human Resources Business Partner (HRBP).....	20
1.5. HRBP como rol, como función y como capacidad .....	23
1.5.1. Centros de Expertos (COE) .....	24
1.5.2. Centro de servicios compartidos de recursos humanos (CoE).....	28
1.5.3. El rol de los profesionales de recursos humanos.....	31
1.6. Las competencias actuales para los profesionales de recursos humanos.....	34
1.6.1. Modelo de competencias de Ulrich.....	34
1.7. ¿Qué es el upskilling y cuáles son los retos para los profesionales de recursos humanos?.....	39
<b>2. Propuesta de un modelo de upskilling para la implementación del Modelo Human Resources Business Partner</b> .....	43
2.1. Contexto de la organización objeto de estudio .....	43
2.2. Propuesta de solución .....	46
2.3. Recomendaciones para una implementación efectiva del modelo de upskilling.....	55
2.4. Resultados esperados con la implementación del modelo de upskilling... ..	58
2.5. Proceso de implementación del modelo de upskilling .....	62
2.5.1. Definición de competencias .....	63
2.5.2. Evaluación .....	63
2.5.3. Identificación de brechas de desarrollo.....	70

2.5.4. Acciones para el desarrollo de competencias.....	71
2.5.5. Seguimiento e indicadores clave de éxito .....	78
<b>Conclusiones y recomendaciones finales.....</b>	<b>81</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>90</b>

## Introducción

En el mundo post Covid-19, los desafíos empresariales se tornan cada vez más complejos debido al entorno global que experimenta cambios sin precedentes en lo económico, geopolítico, tecnológico, comercial y la fuerza laboral que las conforman. Hoy en día, experimentamos cambios radicales a gran velocidad en las formas de consumo de los clientes, pero también lo vemos en la revaloración que hacen las personas respecto a su futuro laboral.

Fenómenos como la digitalización, el incremento en las tasas de renuncia, el trabajo a distancia, cambios en las legislaciones laborales, transformación organizacional o escases de talento, son por lo menos algunos de los problemas que hoy se discuten con gran interés e inquietud al interior en las organizaciones.

En este contexto, los líderes empresariales y las organizaciones han volcado la atención en sus áreas de talento <sup>1</sup>en búsqueda de soluciones y alternativas que les ayuden a sortear tales desafíos. Esta postura, manifiesta la necesidad de poner en el centro de la transformación organizacional al talento que las conforma para la creación de capacidades organizacionales que les brinde la posibilidad, no solo de acoplarse al entorno para seguir siendo relevantes, sino también su evolución en un contexto altamente volátil y por demás competitivo.

Hoy en día, para que las áreas de talento satisfagan las necesidades organizacionales, resulta fundamental alejarse de funciones y estructuras tradicionales y perfilarse hacia formas y roles alineados con el negocio que agreguen valor y contribuyan de manera significativa con sus retos y prioridades.

Para ello, es fundamental que las personas que conforman las áreas de talento, logren convertirse en actores, estrategas y expertos, con una marcada orientación por la competitividad y que actúen según una base de conocimientos para acompañar importantes decisiones de negocio.

---

<sup>1</sup> Actualmente es recomendable el uso de términos como áreas de talento o capital humano en referencia a las oficinas o personas que gestionan procesos relacionados con las personas al interior de las organizaciones. Esto en contraste al término de recursos humanos, no obstante, a lo largo de este trabajo se hace alusión en su mayoría a término de recursos humanos derivado de las fuentes consultadas y al tipo de nomenclatura utilizada en la organización objeto de estudio.

En este sentido, la implementación del Modelo Operativo Human Resources Business Partner, propuesto por David Ulrich a finales de la década de 1990, se ha configurado como la principal alternativa en las áreas de talento en su forma de operar, por lo menos en las zonas de América del Norte y en Europa, con la cual se ha pretendido rediseñar el área y la contribución que realizan sus profesionales. En el modelo de Ulrich, el papel principal de recursos humanos se ejecuta de manera centralizada a través de una estructura de tres pilares fundamentales:

- 1) Asesoría Estratégica (HRBP)
- 2) Centro de Expertos (COE) y
- 3) Centro de Servicios Compartidos (CoE)

Cada uno de los tres pilares, está representado por roles específicos y objetivos particulares, que, sin embargo, operan de manera integrada bajo la conducción de un equipo de liderazgo estratégico, que diseña la organización y función de las áreas de talento conforme a las prioridades y estrategias de la organización.

No obstante, y pese a los beneficios que el Modelo Business Partner ofrece a las empresas y a las áreas de talento como la agilidad en su manera de operar o el enfoque estratégico, la experiencia en su implementación en muchas de las empresas que han adoptado este modelo, como en el caso de una reconocida empresa mexicana con enfoque en el sector de tiendas departamentales y de servicios financieros, no se han podido ver capitalizados del todo estos beneficios.

En la experiencia de esta organización con relación a su proceso de implementación del Modelo Operativo Business Partner, se ha identificado la falta de una alineación estratégica de recursos humanos con las necesidades del negocio, el poco entendimiento de cada uno de los roles de las principales figuras que constituyen el modelo, así como la falta de competencias, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar las responsabilidades y funciones que el Modelo Business Partner requiere.

Tanto esta, como muchas organizaciones y áreas de gestión de recursos humanos que ya operan con el Modelo Business Partner, encuentran dificultades para abordar con efectividad los desafíos globales y organizacionales. No es ninguna casualidad, escuchar y encontrar quejas recurrentes entre colegas del área sobre la falta de coordinación entre la figura del HRBP y los profesionales de los Centros de Expertos, por mencionar algunos. Sin embargo, y quizás lo más inquietante sea escuchar la insatisfacción entre los propios

directivos, gerentes y partes interesadas que no ven satisfechas sus necesidades de en cuestiones de talento.

Sin embargo, dentro de recursos humanos, se tiene la posibilidad de aprovechar los momentos de cambio y de transformación para cerrar la brecha entre las capacidades actuales de sus profesionales frente a los desafíos y exigencias que el mundo y contexto corporativo nos invita.

Ante este panorama, una estrategia de *upskilling* entre los profesionales del área resulta necesaria para lograr el objetivo de evolucionar, mejorar la contribución y relevancia con relación a los desafíos y resultados organizacionales. Es por ello, que, en el presente caso de estudio, se describe en principio la naturaleza de los pilares y roles que configuran el Modelo Operativo de Ulrich para brindar mayor claridad sobre el papel a desempeñar.

Posteriormente, se aborda el tema sobre aquellas competencias que ayudarán a sus profesionales a enfocar esfuerzos en lo que se requiere hoy en día como responsables del área para afrontar este momento para finalmente, presentar una propuesta de *upskilling* con base en el Modelo en forma de *T*, o *T-Shaped HR Skills* por sus siglas en inglés.

## Descripción del problema

Si bien el Modelo Business Partner ha brindado la posibilidad de posicionar la función de recursos humanos de manera estratégica en las organizaciones, su implementación en la mayoría de las organizaciones que lo adoptaron, resultó ser insuficiente per se para alcanzar los beneficios que ofrece a las compañías. De acuerdo con la firma de consultoría Gartner (2023), el 82 % de los HRBP no son eficaces en actividades estratégicas.

Tanto Van Vulpen E. y Veldsman, D. (2024) como Smalwood, N. (2024), aseguran que el principal motivo de fracaso en la implementación de este modelo operativo se encuentra en la ausencia de un marco de referencia robusto y una metodología consistente para lograr una correcta identificación y desarrollo de las competencias, habilidades y capacidades que requieren los profesionales en los distintos roles del modelo.

Se ha documentado la experiencia de diferentes empresas de diferentes giros y contextos que, en su intento por transformar el área de recursos humanos, han implementado el Modelo Business Partner sin el éxito esperado, debido a que, en su diseño tienden a omitir los procesos de habilitación y entrenamiento a sus profesionales del área

respecto a las nuevas formas de trabajo, socializar los nuevos retos y responsabilidades así como la definición de las competencias requeridas para desempeñar las nuevas funciones: Rincón (2015); Hernández (2017), Agosto, F. (2017) y Bozón, B. y Moreno, A. (2022).

Algunas de las consecuencias derivadas por esta falta de entendimiento de las nuevas responsabilidades, alcances, límites y capacidades entre los profesionales de recursos humanos para desempeñarse adecuadamente dentro del modelo se encuentran:

- Falta de coordinación y colaboración entre los roles de las figuras que lo conforman; HRBP, COE y Centro de Servicios Compartidos.
- Insatisfacción por parte de los distintos grupos de interés dentro y fuera de la empresa; clientes, colaboradores, top management y gerentes de primera línea.
- Pérdida de credibilidad sobre los profesionales de recursos humanos entre las partes interesadas del negocio debido a su falta de conocimientos, pericia y habilidades requeridas.
- Desalineación y falta de entendimiento de las necesidades y problemáticas de la organización.
- Conservar profesionales de recursos humanos enfrascados en actividades transaccionales y administrativas importantes pero que no agregan valor y estrategia a la organización.
- Pérdidas económicas, márgenes de retribución por debajo de lo esperado para las compañías, debido a la falta de atención a sus estrategias y prioridades de negocio en cuestiones de talento.
- Gasto en proveedores externos para atender las necesidades requeridas de la organización.
- Falta de entendimiento, motivación y compromiso entre los profesionales de recursos humanos para desempeñar la nueva forma de trabajo.

Asegurar una implementación efectiva y próspera del Modelo Operativo Human Resources Business Partner, así como la transformación del área en su conjunto, implica no solamente un cambio de estructura, responsabilidades o línea de mando. En contraste, una evolución de tal magnitud, invita a los involucrados a un cambio de perspectiva, de entendimiento y adopción de nuevas funciones y competencias para desempeñar una labor estratégica, en donde el objetivo primordial sea contribuir significativamente con el

cumplimiento de objetivos de negocio a través de resultados y la generación de valor para la empresa y sus partes interesadas.

## Justificación

Los líderes y profesionales de recursos humanos hoy en día se encuentran en constante presión para ofrecer un valor real a sus organizaciones, aportando mayor eficiencia y eficacia a las funciones que dirigen. En consecuencia, todas las miradas se centran en la efectividad de las personas que trabajan a partir del Modelo Operativo de Recursos Humanos Business Partner y en si pueden ayudar o no a la empresa a cumplir con sus expectativas.

En este sentido, se debe considerar que su implementación conlleva, tanto la adopción de una nueva forma de trabajo, como un cambio de mentalidad entre sus integrantes que facilite una transformación real de recursos humanos en aras de lograr una evolución en el área y su función para crear valor dentro de la empresa, y en donde su principal objetivo sea el crear las condiciones para trabajar de forma diferente y replantear la oportunidad de que recursos humanos tenga un mayor impacto en la organización (Ulrich, D. 2009).

Por lo tanto, la puesta en marcha del Modelo Human Resources Business Partner, requiere algo más que simplemente su adopción. En este sentido, tanto Ulrich, D. (2009) y Veldsman, D. y Van der Merwe, M. (2024), mencionan distintos elementos claves y criterios de éxito para una adopción efectiva del modelo.

- 1. Un Modelo HRBP adaptado al contexto empresarial.** Lograr una adaptación contextual al interior de la organización depende de una estrategia de recursos humanos bien definida y alineada. Esto implica, estructurar, diseñar y delinear las responsabilidades de las diferentes figuras que constituyen el modelo, así como alinear los servicios con las tecnologías disponibles. Este enfoque ayuda a la función de recursos humanos a integrarse fluidamente con la estructura y los objetivos generales de la empresa y a respaldarlos.
- 2. Business Partner implica no solamente un rol, sino una capacidad total.** Las organizaciones que adoptan con éxito el Modelo Business Partner, logran diferenciar eficazmente el rol y figura del HRBP, de la asesoría estratégica como una función que comprende múltiples roles dentro de recursos humanos y como una capacidad organizacional.

- 3. Formación y upskilling mediante un enfoque gradual entre los profesionales del área.** El dominio de las habilidades del equipo de recursos humanos será fundamental para ejecutar la estrategia de forma independiente e interactuar eficazmente con la empresa. Esto incluye fomentar una cultura de desarrollo continuo y la capacitación multidisciplinaria para desarrollar una amplia experiencia.
- 4. Trabajar proactivamente con el negocio como un stakeholder clave.** La gestión eficaz de los diferentes grupos de interés, es sumamente importante para asegurar resultados favorables y alianzas comerciales. Esto permite a recursos humanos a generar confianza con socios clave, garantizando su participación en debates cruciales y procesos de toma de decisiones.
- 5. Unir a los líderes en torno a una visión de RR.HH.** El liderazgo de recursos humanos desempeña un papel fundamental para generar valor estratégico y definir el rumbo del área. Un equipo directivo creíble y competente brinda apoyo, comprende las diversas necesidades del área y sus profesionales y toma decisiones con rapidez y responsabilidad. Esto fomenta la transparencia y la colaboración dentro de recursos humanos y en toda la organización.

Las organizaciones que logran una transición exitosa al Modelo HRBP cuentan con un equipo de liderazgo de recursos humanos sólido, integrado y alineado. El equipo mantiene un mensaje coherente: impulsar una agenda de talento, apoyarse mutuamente y estar abierto a cambios en las responsabilidades.

Para que la transformación de recursos humanos funcione adecuadamente y brinde los beneficios que ofrece a partir de la implementación del Modelo HRBP, requiere de habilidades y capacidades diferentes. Prestar interés en la identificación y desarrollo de competencias en los profesionales de recursos humanos, permitirá a las organizaciones y sus ejecutivos de recursos humanos tomar decisiones informadas sobre la mejora o replanteamiento de las habilidades para nivelar los equipos de recursos humanos y desarrollar capacidades que permitan cumplir con el objetivo de transformación que el Modelo HRBP sugiere.

Por tal motivo, la presente investigación busca describir en principio aquellas cualidades, competencias y características que un profesional de recursos humanos debe tener como integrante del Modelo Operativo Human Resources Business Partner. El entendimiento respecto a la naturaleza y razón de ser de cada una de las figuras que componen el modelo, ayudará a las organizaciones, líderes, pero sobre todo a los

profesionales de recursos humanos a contar con una perspectiva más amplia sobre su quehacer estratégico dentro de la función de recursos humanos en la actualidad.

Más allá del entendimiento que el estudio puede facilitar a los lectores, el resultado de esta investigación también conlleva una implicación práctica mediante la entrega de un modelo y estrategias de *upskilling* que contribuyan a solucionar los problemas de falta de habilidades y competencias requeridas entre los profesionales de recursos humanos que impiden su evolución en tanto socios de negocio, así como el desempeño efectivo y exitoso antes o durante la implementación del Modelo Operativo HRBP.

## Objetivos y pregunta de investigación

### Pregunta de investigación

¿Cómo las organizaciones y sus áreas de recursos humanos pueden desarrollar las competencias entre sus profesionales para lograr el éxito y efectividad en la implementación del Modelo Operativo Human Resources Business Partner?

### Objetivo General

Describir el rol, características, desafíos y competencias requeridas entre los profesionales de recursos humanos dentro del Modelo Operativo Human Resources Business Partner.

### Objetivos específicos

1. Explorar marcos de referencia sobre las competencias fundamentales para los profesionales de recursos humanos en la actualidad.
2. Presentar una estrategia de *upskilling* para los profesionales de recursos humanos, que operan mediante el Modelo Business Partner en una empresa mexicana enfocada en el sector retail y servicios financieros.

# 1. Marco teórico

## 1.1. Los Modelos Operativos de Recursos Humanos

Un Modelo Operativo de Recursos Humanos, tiene que ver con la forma en la que se organiza el equipo de recursos humanos dentro de una empresa a fin de ofrecer sus servicios, procesos y propuesta de valor frente a las necesidades de sus clientes; empleados y gerentes de línea, así como a las de las diferentes partes interesadas que componen la organización de manera eficiente (Van Vulpen, E. y Veldsman D. 2023).

Un modelo operativo ayuda a responder preguntas como: ¿Quién y cómo se establece la estrategia de recursos humanos? ¿La estrategia de recursos humanos se establece de forma centralizada a través de una oficina corporativa o de manera descentralizada a través de equipos locales?

Sin embargo, estas preguntas acerca de centralizar o descentralizar ponen el énfasis de lo que sucede dentro de la función, más que en quien usa los servicios de la función, por lo que, para Ulrich, (2003) el debate acerca de centralizar o descentralizar no es el más adecuado, ya que pone el acento en el poder y la autoridad sobre quien diseña sistemas, concreta prácticas y toma decisiones acerca del trabajo de recursos humanos en lugar de hacerlo con un enfoque en el servicio.

Existen varios tipos de Modelos Operativos de Recursos Humanos. Entre los más comunes se encuentran el Modelo Funcional, Human Resources Business Partner, Modelo Front-Back Delivery, Hub and Spoke y Modelo Federado (Van Vulpen, E. y Veldsman, D. 2023). La adopción de alguno de ellos implica un análisis y diagnóstico detallado para identificar cual es el que se adapta mejor a la empresa en función de su contexto y tamaño organizacional, estrategia comercial o presupuesto disponible.

## 1.2. El Modelo Operativo Human Resources Business Partner

En 1996 Dave Ulrich postuló el Modelo Operativo Human Resources Business Partner, con el que planteó y describió los roles más importantes de los profesionales en las áreas de recursos humanos de cara a la evolución del papel y la contribución de esta figura en las organizaciones frente a las exigencias del milenio.

El modelo de Ulrich, como también suele ser conocido, parte de la premisa de que las áreas y los profesionistas de recursos humanos dentro de las organizaciones, se

hallaban inmersos en un rol meramente operativo, administrativo y transaccional frente a los retos y necesidades que la globalización impuso.

Es dentro de su famoso libro Recursos Humanos Champions publicado en 1996, donde Ulrich da a conocer el valor que pueden llegar a generar el área y los profesionales de recursos humanos entre los empleados y la organización en general, de manera estratégica. En dicha publicación, planteó un modelo y parámetros a los nuevos ejecutivos de recursos humanos para llegar a actuar de una manera más eficaz y eficiente frente a la competitividad y los desafíos globales.

Con el lanzamiento de este trabajo, Ulrich fundamenta un cambio obligado en la mentalidad y enfoque en el área y sus profesionales, a fin de generar valor estratégico a las desafíos actuales y futuros de las empresas, de tal forma que el enfoque el Modelo Business Partner enfatiza la importancia de la función de recursos humanos como un socio estratégico del negocio que potencia el valor empresarial y se integra en los objetivos generales de la compañía (Ulrich, 2003).

De acuerdo con la consultora Mercer, la prevalencia del modelo Business Partner se estima en un 75% en organizaciones de América del Norte y un 44% en empresas europeas (citado en Van Vulpen, E. y Veldsman, D. 2024).

Los principios básicos que configuran el modelo de Ulrich son:

- a. Recursos humanos como socio estratégico del negocio.
- b. Mejorar la contribución de los servicios, aportes y eficiencia de recursos humanos para los desafíos empresariales.
- c. Creación de valor de recursos humanos para la empresa y sus diferentes partes interesadas.
- d. Desarrollo de capacidades organizacionales a través de recursos humanos.
- e. Desarrollo de nuevos y múltiples roles entre los profesionales de recursos humanos (Ulrich, D. 2003)

En el Modelo Human Resources Business Partner, está diseñado para estar más integrado y centrado en el negocio en lugar de trabajar de forma aislada. Por tal motivo, las funciones de recursos humanos se organizan en tres pilares interconectados y destinados a ofrecer valor estratégico. Con esta configuración, el modelo busca mejorar la colaboración, acelerar la toma de decisiones y garantizar que recursos humanos esté

estrechamente alineado con las necesidades del negocio, tal y como se muestra a continuación en la Figura 1.

## Figura 1

### *Estructura del Modelo Operativo Human Resources Business Partner*



*Nota.* Fuente: Adaptado de *Academy to Innovate Human Resources* (2024).

(<https://www.aihr.com/blog/hr-business-partner-model/>)

El Modelo Human Resources Business Partner está integrado con tres pilares o figuras fundamentales interconectados entre sí: 1) Human Resources Business Partner (HRBP), de la que adquiere su nomenclatura el modelo; 2) Centro de Expertos de Recursos Humanos (COE) y 3) Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos.

Los HRBP o socios comerciales de recursos humanos, son los profesionales del área que trabajan en estrecha colaboración con unidades comerciales o departamentos específicos dentro de una organización para alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos comerciales. En el modelo de Ulrich, los HRBP actúan como asesores y consultores estratégicos para gerentes y líderes, traduciendo la estrategia general de la organización en soluciones relacionadas con las personas.

Un Centro de Expertos de recursos humanos (COE), se refiere a un equipo especializado en la definición y diseño de estrategias, el desarrollo y la implementación de

mejores prácticas y herramientas en áreas específicas de recursos humanos como aprendizaje y desarrollo, cultura, diversidad, inclusión, atracción de talento, salud y bienestar de los empleados. Un COE, tiene como objetivo fundamental crear procesos e iniciativas de recursos humanos, así como garantizar que las actividades del área sean efectivas, eficientes y que estén alineadas con los objetivos y necesidades de la organización.

Por otro lado, los Centros de Servicios Compartidos hacen referencia a una estructura centralizada de funciones administrativas y operativas de recursos humanos, que permite a las organizaciones proporcionar servicios de recursos humanos estándar de manera óptima. Se caracterizan por contar con niveles de automatización y autoservicio a los empleados mediante el aprovechamiento de la tecnología. Dentro de la estructura de servicios compartidos de recursos humanos se pueden encontrar funciones operativas relacionadas con:

1. Administración de personal
2. Compensación, nóminas y beneficios
3. Gestión de datos e información de los empleados
4. Operaciones de reclutamiento
5. Servicios de aprendizaje y capacitación

A este modelo operativo, lo complementa en la parte superior un equipo de liderazgo estratégico o recursos humanos corporativos, encabezado por el top management del área, cuya función principal es colaborar estrechamente con la alta dirección de la organización para dar forma a las estrategias de talento que impulsarán el éxito organizacional. Además, Ulrich, D. (2009) sugiere que el equipo de liderazgo debe de cumplir con otras funciones:

- Crear una cultura e identidad coherentes en toda la empresa.
- Diseñar procesos para asegurarse de que el trabajo de recursos humanos se alinee con los objetivos de la empresa.
- Arbitrar disputas entre los HRBP's, Centros de Expertos (COE) y Centros de Servicios Compartidos.
- Garantizar el desarrollo profesional de recursos humanos.

Finalmente, en la base de este modelo operativo, se encuentra el pilar correspondiente a la tecnología, la cual es implementada desde una perspectiva centralizada para crear coherencia, escalabilidad, automatización, así como una gestión

efectiva de los recursos humanos que busca la optimización y el evitar duplicaciones de trabajo (AIHR, 2024).

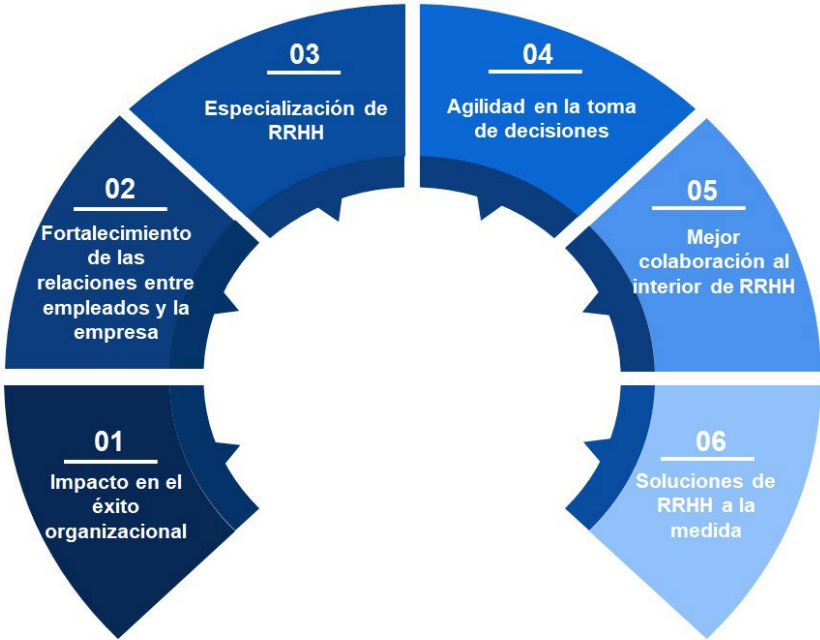
### 1.3. Beneficios y desventajas del Modelo Operativo HRBP

De acuerdo con AIHR (2024), el mayor beneficio del modelo Ulrich es que ha permitido una transformación integral para recursos humanos desde el rol tradicional, principalmente administrativo, a uno que proporciona un enfoque más estratégico al negocio. Para los profesionales de recursos humanos esto significa un mayor impacto en el impulso del éxito organizacional mediante el diseño de iniciativas y soluciones de recursos humanos que aborden directamente las prioridades y los desafíos del negocio.

Esto, para la empresa, se puede traducir en un mejor desempeño general y a una mejor toma de decisiones en asuntos relacionados con las personas a través de un aporte estratégico del área. Otros beneficios del modelo operativo se exponen en la Figura 2.

**Figura 2**

Beneficios del Modelo Operativo Human Respurces Business Partner



*Nota.* Fuente: Adaptado de *Academy to Innovate Human Resources* (2024). (<https://www.aihr.com/blog/hr-business-partner-model/>)

Cuando se logra implementar adecuadamente el modelo HRBP, mejora la conexión entre los colaboradores y la compañía, ya que del lado de los empleados se mejora su experiencia al agilizar los procesos y al hacer que el soporte de recursos humanos sea más accesible. También fomenta la colaboración estrecha y las relaciones productivas entre los departamentos. Esta estrecha asociación ayuda a la empresa a mantenerse ágil y a responder de manera más eficaz a los desafíos.

Se dice también, que el modelo fomenta la especialización de recursos humanos ya que permite a sus profesionales centrarse en áreas y necesidades específicas de talento. Este nivel de especialización conduce a una toma de decisiones más informada, soluciones mejor adaptadas y un mayor nivel de apoyo tanto para los empleados como para la empresa (AIHR, 2024).

Con una comprensión directa de las necesidades de la empresa y una colaboración más estratégica con la dirección, recursos humanos puede abordar los problemas con mayor rapidez y tomar decisiones alineadas con los objetivos inmediatos y a largo plazo de la empresa. Esta estructura también brinda la posibilidad de intercambiar información y mejorar la coordinación entre los equipos que lo conforman, lo que garantiza que la experiencia de diferentes áreas se combine de manera eficaz para crear soluciones integrales.

El resultado es una función de recursos humanos más cohesionada que trabaja en conjunto para abordar problemas complejos con rapidez. Finalmente, el modelo se enfoca en soluciones personalizadas en función de las necesidades particulares de las diferentes unidades de negocio de la organización en lugar de aplicar un enfoque único para todos (AIHR, 2024).

No obstante, también se pueden encontrar ciertas limitaciones. A partir de estudios realizados en Latinoamérica por Rincón, G. (2015); Hernández, B. (2017); Bozón, J. y Moreno, R. (2022) se ha identificado que el modelo puede conducir a una ejecución lenta sino se gestiona bien la coordinación entre los diferentes pilares del modelo: HRBP, COE y Servicios Compartidos. Otra investigación realizada por Augusto, F. (2017) dentro de una multinacional farmacéutica en Argentina, demostró que un 42% de un total de 26 líderes encuestados, encontraban un nivel de coordinación entre el HRBP y las demás figuras del modelo como bajo.

Diferentes limitantes son identificadas por Van Vulpen, E. y Veldsman, D. (2024), quienes refieren que el modelo puede llegar a impulsar múltiples prioridades al mismo tiempo en función de la magnitud de los requisitos o necesidades dentro de las diferentes unidades de negocio en la organización, por lo que se pudiera llegar a perder el enfoque o alineación con las expectativas reales de la organización. Asimismo, reconocen que el rol que desempeña el HRBP, pudiera llegar a adoptar una actitud diferenciada de las otras figuras del modelo y en general de del área de recursos humanos.

Al respecto Ulrich, D. (2003) es enfático y ante ello, propone eliminar cualquier frontera dentro de la función de recursos humanos. Siendo esta, quizás la mayor barrera que se debe sortear en el camino al éxito de implementación del Modelo Operativo, la de una mentalidad que traza fronteras en torno a las funciones de recursos humanos, las cuales tienden a crear diferencias entre las personas que componen la función de recursos humanos y en general en toda la organización. Sin embargo, se pueden eliminar estas fronteras si los profesionales de recursos humanos con distintos roles y responsabilidades dentro del modelo crean una sensación compartida de los objetivos generales de la función.

Para Chernack, S., Daucher, M., McCarthy, H., Mitchell, D., Piercy, K., y Rohrscheidt, A. (2023), de la firma de servicios de consultoría Mercer, mencionan que otra de las desventajas del modelo es que suele tomar demasiado tiempo en madurar y consolidarse dentro de la empresa pese a los esfuerzos realizados entre los involucrados.

De acuerdo con este estudio, las organizaciones nuevas o que recientemente implementaron el modelo tienen más probabilidades de tener un desempeño bajo en su operación, mientras que las organizaciones que han estado operando con el modelo por más tiempo, tienen más probabilidades de tener un desempeño alto.

Para estos autores, la causa principal de la demora se debe a que el modelo requiere tiempo necesario para desarrollar tanto las capacidades propias de la estructura así como las habilidades de los profesionales que lo conforman, afinar la infraestructura tecnológica requerida, gestionar el cambio sobre las nuevas formas de trabajo, el cambio de mentalidad y cultural no solo con los miembros del equipo de recursos humanos, sino con los principales líderes de la organización, gerentes de línea en cada unidad de negocio y los empleados.

## 1.4. El rol y características principales de los profesionales de recursos humanos dentro del Modelo HRBP

### 1.4.1. Human Resources Business Partner (HRBP)

Los socios comerciales de recursos humanos o HRBP's por sus siglas en inglés, son profesionales de recursos humanos que trabajan en estrecha colaboración con unidades de negocio o departamentos específicos dentro de una organización con el fin de alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos comerciales. En el modelo operativo Business Partner, los HRBP actúan como asesores y consultores estratégicos de negocio para gerentes y líderes, cuya misión principal es la de traducir la estrategia general de la organización en soluciones relacionadas con las personas (AIHR, 2024).

Al trabajar directamente con los gerentes o ejecutivos de línea y el equipo de liderazgo de cada unidad organizativa, el objetivo fundamental de los HRBP es entender sus necesidades y actuar como consultores en cuestiones de negocio y de talento. Asimismo, deben trabajar en coordinación con los COE y los Servicios Compartidos para crear el puente entre recursos humanos y el negocio. Para Ulrich, D. (2009), las funciones y responsabilidades en las que deben enfocar primordialmente los HRBP son:

- Ser parte integral de la evaluación y optimización de la estrategia empresarial.
- Representar los intereses de los empleados y estar atentos a las implicaciones del cambio.
- Definir los requisitos para alcanzar los objetivos empresariales e identificar dónde pueden existir problemas.
- Seleccionar e implementan las prácticas de recursos humanos más apropiadas para la implementación de la estrategia empresarial.
- Medir y hacer un seguimiento del rendimiento de los programas e iniciativas de talento en las que el negocio invierte para evaluar si generan el valor previsto.

Las responsabilidades de un HRBP pueden variar de una organización a otra, sin embargo, otras responsabilidades, competencias y requisitos comunes de acuerdo con AIHR (2024), son:

- **Planeación estratégica.** Un HRBP puede ayudar a la empresa a estar preparada para el futuro, centrándose en la fuerza laboral existente y prepararla para el futuro mediante la capacitación y el desarrollo de habilidades requeridas. También,

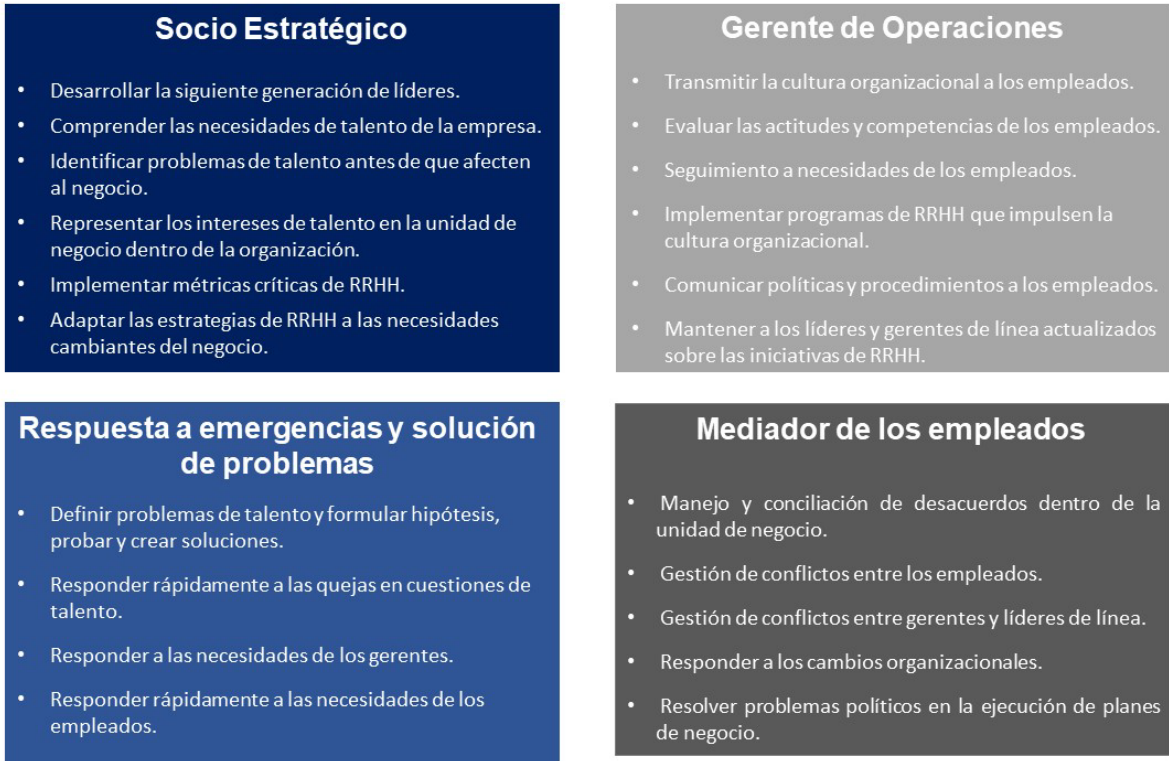
identifica las necesidades futuras de talento y crea estrategias para contratar y retener el talento adecuado para cumplir con los objetivos empresariales en constante evolución.

- **Coaching y consultoría de liderazgo en de recursos humanos.** Un HRBP, entiende claramente cómo los desafíos actuales y futuros afectan a las personas de la organización, por ende, puede brindar asesoramiento y coaching adecuados a las partes interesadas.
- **Crear una organización competitiva.** Los HRBP desempeñan un rol importante en la conformación de una organización que pueda superar a sus competidores, alineando estrategias de talento con las metas corporativas, con el fin de proveer a la organización de las capacidades y el liderazgo esenciales para alcanzar el éxito. Al fomentar el compromiso de los empleados y mejorar las competencias y habilidades generales de la fuerza laboral, los HRBP permiten a la empresa desarrollar las capacidades requeridas del negocio para ofrecer productos o servicios superiores, lo que cual se traduce en fortalecer la posición de la empresa en el mercado.
- **Ser un defensor de la experiencia de los empleados (EX) y de la cultura organizacional.** Una responsabilidad fundamental de cada HRBP, es mejorar continuamente la experiencia de los empleados y mantener una cultura organizacional sólida.

Por su parte, la firma de consultoría Gartner (2020) identifico que, dentro de la función de recursos humanos, los HRBP's tienen el mayor impacto en los resultados de toda el área de talento derivado de su cercanía con la principal línea del negocio. Debido a lo anterior, definió 4 roles claves, que, sumado a las anteriores, demuestran la versatilidad, relevancia y el papel cambiante de esta figura dentro del modelo operativo. La Figura 3, describe los 4 roles clave y sus principales responsabilidades en cada uno de ellos.

**Figura 3**

**Roles y actividades del Human Resources Business Partner**



*Nota.* Fuente: Adaptado de *The Evolving Strategic Role of HR Business Partners (HRBPs)*. Gartner (2023) (<https://www.gartner.com/en/human-resources/role/hr-business-partners>)

Sin embargo, las responsabilidades rara vez suelen ser las mismas para todos los niveles de HRBP. Es decir, un HRBP senior, que podría ser un directivo, vicepresidente o un gerente senior de recursos humanos, ostenta un papel más estratégico y lidera la conversación empresarial. Como tal, su rol se centra más en la planificación estratégica o en la capacitación y consultoría de los líderes sobre cuestiones de talento.

Mientras que, un HRBP de nivel medio, también conocido como gerente de recursos humanos o junior, contribuye a la conversación empresarial. Esto significa que la mayoría de sus responsabilidades implican ayudar al HRBP senior en sus tareas de asesoría,

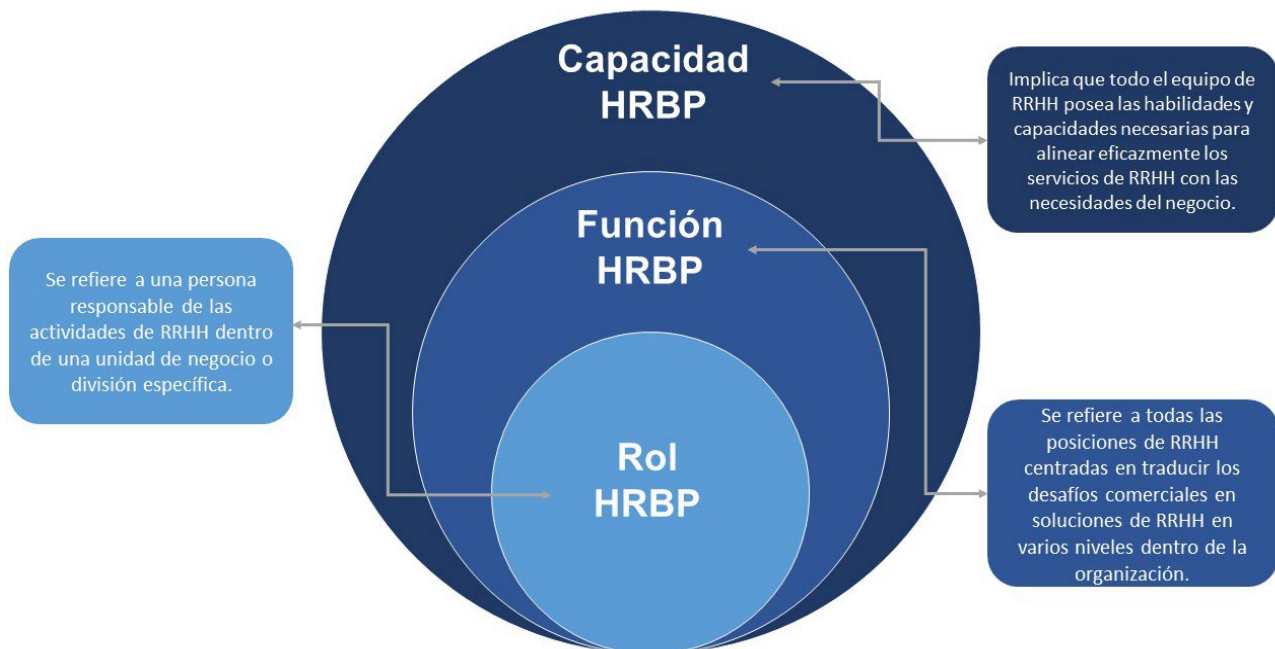
ayudar a los gerentes de línea a lidiar con problemas relacionados con las personas o participar en el proceso de desarrollo de la estrategia.

### 1.5. HRBP como rol, como función y como capacidad

En el Modelo Business Partner, la definición del socio comercial o HRBP, tiene diferentes connotaciones que son aplicables, no meramente a una posición dentro del modelo, sino que hace referencia también a una función y unas capacidades específicas dentro de recursos humanos. En la Figura 4, se puede apreciar esta distinción.

**Figura 4**

Human Resources Business Partner como Rol, como Función y como Capacidad



*Nota.* Fuente: Adaptado de *Academy to Innovate Human Resources* (2024).

(<https://www.aihr.com/blog/hr-business-partner-model/>)

### 1.5.1. Centros de Expertos (COE)

Los Centros de Expertos de Recursos Humanos (COE) funcionan como empresas de consultoría especializadas dentro del Modelo Operativo Business Partner de la organización (Ulrich, D. 2009). Su objetivo se centra en desarrollar e implementar las mejores prácticas, estrategias, herramientas y soluciones prácticas en materia de recursos humanos. Dependiendo del tamaño de la empresa, pueden ser de ámbito corporativo, regional o nacional. A menudo actúan como equipos que brindan apoyo a múltiples clientes, entre los que figuran particularmente las unidades de negocio y los HRBP's, quienes utilizan sus servicios (Ulrich, D. 2009).

De acuerdo con Verduyn, M. y Nemcova, M. (2023) las características clave de COE de recursos humanos incluyen una gran experiencia, especialización, innovación, colaboración, escalabilidad, así como un enfoque en la investigación y en la mejora continua. Asimismo, se centran en garantizar que los procesos y prácticas de recursos humanos, sean eficientes, efectivas y alineadas a las necesidades del negocio. Generalmente, los COE dependen directamente del Director de Recursos Humanos (CHRO) o de la función de gestión de talento dentro de recursos humanos.

Esta dependencia directa garantiza que los COE, se alineen con los objetivos estratégicos de la organización e implementen de manera eficaz las iniciativas del área. Algunos de los Centros de Expertos más comunes son:

- **COE de Experiencia del empleado (EX).** Se centra en comprender y mejorar la experiencia del empleado a lo largo de su ciclo de vida dentro de la compañía.
- **COE de Reclutamiento.** Se especializa en crear y mantener procesos de contratación efectivos para atraer a los mejores talentos. Esto incluye establecer objetivos de contratación claros, desarrollar e implementar las mejores prácticas de contratación y garantizar la consistencia en los procesos de contratación.
- **COE de Aprendizaje y Desarrollo.** Se concentra en la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados. Diseña e implementa programas de capacitación, desarrolla iniciativas de desarrollo de liderazgo y administra sistemas de gestión del aprendizaje, Learning Management Systems (LMS) en el idioma inglés.
- **COE Compensaciones y Beneficios.** Su objetivo es gestionar el desarrollo y la implementación de paquetes de compensación y programas de beneficios competitivos. Este COE realiza investigaciones para comparar salarios, diseña

programas de incentivos y garantiza que las prácticas de compensación estén apegadas a la legislación vigente y a las normas de la industria a la que pertenezca.

- **COE Gestión de Talento.** Encabeza el desarrollo y la implementación de estrategias para gestionar y desarrollar el talento de la organización. Esto conlleva la planificación de la sucesión, la gestión del desempeño y las iniciativas de desarrollo profesional (Verduyn, M. y Nemcova, M. 2023).

Para Ulrich, D. (2009), los profesionales de recursos humanos dentro de los COE desempeñan una serie de funciones importantes:

1. Crean opciones de servicios alineados con las capacidades que impulsan la estrategia de negocio.
2. Diagnostican necesidades y recomiendan los servicios más apropiados para alguna situación relacionada con las personas.
3. Colaboran con los HRBP en la selección e implementación de los servicios adecuados dentro de las divisiones de negocio de la organización.
4. Crean nuevas ofertas de solución si las existentes resultarán ser insuficientes.
5. Dirigen la comunidad de aprendizaje dentro de la organización.

Como consultores internos de diseño y procesos, los profesionales de los COE crean opciones de servicios y mejores prácticas. A estas opciones o alternativas el propio Ulrich, D. (2009), las denomina como “*menús*” los cuales presentan opciones de lo que se ha hecho o se podría hacer para ofrecer recursos humanos de alta calidad. Como resultado, se espera que los HRBP, elijan entre estos “*menús*”, a fin de legitimar las prácticas de recursos humanos que se utilizan en toda la empresa.

Los COE deben actualizar y ajustar constantemente su oferta en función de las últimas investigaciones, mejores prácticas y experiencia dentro y fuera de la empresa (Ulrich, D. 2009). Dentro de sus principales funciones se encuentran el trabajar de la mano con los HRBP’s para seleccionar la práctica o intervención adecuada para situaciones específicas.

En caso de no hubiera alguna oferta o solución actual, los expertos del COE ayudaran al HRBP a diagnosticar la necesidad y diseñar alguna solución apropiada para el negocio y la situación, ofreciendo asesoramiento sobre cómo implementar la opción seleccionada. Por su parte, el HRBP, es responsable de hacer la selección e implementar

las experiencias de desarrollo adecuadas para mejorar la gestión con la unidad de negocio y gerentes de línea (Ulrich, D. 2009).

De acuerdo con Ulrich, D. (2009), los COE también guían la comunidad de aprendizaje organizacional dentro de la empresa. Esto es, cuando generan nuevas ideas para su oferta de servicios o “menús” que se implementarán y socializarán por medio de experiencias para líderes y colaboradores.

Por otra parte, Hunter, Saunders, Boroughs y Constance (2006, citado en Rincón, 2015), complementan lo mencionado por Ulrich, al indicar que los Centros de Expertos, contribuyan con al menos cinco principios esenciales en la gestión de recursos humanos:

1. **Soporte.** La labor de los Centros de Expertos es respaldar a las líneas de negocio y HRBP, aportando servicios, soluciones, conocimiento técnico y especializado relacionado con su área: compensación, beneficios, capacitación, desarrollo, desempeño, salud, bienestar, atracción de personal.
2. **Orientación.** Suministran a la organización las normas, metodologías, herramientas y acervos de conocimiento necesarios
3. **Aprendizaje compartido.** Implica recurrir a la capacitación y certificación, la evaluación de habilidades, el trabajo en equipo y la definición clara de roles formales.
4. **Medición.** El uso de métricas de procesos permitirá a los Centros de Expertos evidenciar el valor y justificar sus creaciones, metodologías y diseños para la organización.
5. **Gobernanza.** Los COE no solo definen las políticas y directrices corporativas, sino que también aseguran que las inversiones organizacionales se dirijan a proyectos de máximo valor. Su enfoque en economías de escala optimiza la oferta de servicios, y su colaboración estratégica con otras funciones de recursos humanos es vital para el valor global de la organización

Hasta hace no mucho tiempo, los COE solían trabajar de forma algo independiente en relación a las operaciones empresariales diarias. Ahora, se está produciendo un cambio hacia una mayor agilidad e integración de respectivos COE con las unidades de negocio y el HRBP en lo particular (Verduyn, M. y Nemcova, M. 2023). De acuerdo con estas autoras, los COE se están convirtiendo en equipos más pequeños y expertos que apoyan a los HRBP de una manera más flexible y dinámica.

La tendencia actual, es que los COE se centran en soluciones prácticas que inciden directamente en el rendimiento empresarial, haciendo énfasis en los datos y el análisis, la planificación estratégica de la fuerza laboral y la diversidad y la inclusión, con el objetivo de permitir una rápida transformación organizacional y servicios de recursos humanos personalizados y eficaces (Verduyn, M. y Nemcova, M. 2023). Este cambio refleja una tendencia más amplia hacia modelos de recursos humanos ágiles, basados en datos y centrados en los empleados.

No obstante, gran parte del éxito de los COE depende de su colaboración con los HRBP (Parry, D. y Alburey, A. 2011). Esto garantiza que las iniciativas de recursos humanos estén alineadas con las necesidades de la empresa y se puedan implementar sin problemas. En este sentido, mencionan que la implementación del Modelo Business Partner puede llegar a ser eficaz si se impulsan las figuras del HRBP y los respectivos COE para operar como una consultoría interna de recursos humanos centrada en el negocio mediante el entendimiento y entrega de soluciones a las necesidades y demandas requeridas.

En su más reciente publicación, el HR Operating Model Report 2023 de Talent Strategy Group, indicó que un 56% de las empresas consultadas informaron que los HRBP y los COE trabajan bien juntos. Lo cual, deja de manifiesto que un 44% de las empresas aún tienen problemas con las relaciones entre el HRBP y el COE. Para fortalecer esta colaboración, la Figura 5 ejemplifica algunas estrategias.

**Figura 5**

**Estrategias para fortalecer la colaboración entre los HRBP y los COE**



*Nota.* Fuente: Adaptado de *Human Resources Business Partner and Centers of Experts: How to Ensure Effective Collaboration*. Academy to Innovate Human Resources (2023). (<https://www.aihr.com/blog/hr-centers-of-excellence/>)

### 1.5.2. Centro de servicios compartidos de recursos humanos (CoE)

Dentro del Modelo de Ulrich, los Centros de Servicios Compartidos de Recursos Humanos son un centro que concentra tareas administrativas y operativas de recursos humanos que se pueden satisfacer mediante el autoservicio y la automatización de procesos y servicios para los empleados mediante el aprovechamiento de la tecnología, niveles de atención y respuestas de servicio (Ulrich, D. 2003). Lo anterior, permite a las organizaciones proporcionar servicios de recursos humanos estándar maximizando su eficiencia. Los diferentes niveles de los servicios compartidos de recursos humanos proporcionan transacciones comunes como:

- Nóminas y compensaciones
- Administración de personal

- Beneficios
- Servicios de reubicación
- Operaciones de reclutamiento
- Servicios de aprendizaje
- Informes y análisis

Los centros de servicio surgieron a fines de la década de 1990, cuando los líderes de recursos humanos y líderes de distintas unidades de negocio, se dieron cuenta de que muchas tareas administrativas se realizan de manera más eficiente de forma centralizada y estandarizada (Ulrich, 2009). La maduración de la tecnología de la información, contribuyó al crecimiento de los centros de servicio y su transferencia a partes del mundo de menor costo

De acuerdo con Gardner, R. (2023), aquellas organizaciones que implementan con éxito el modelo Business Partner con un centro de servicios compartidos, obtienen diversos beneficios. Entre ellos:

- a. Recursos humanos más estratégico.** Al separar responsabilidades entre los HRBP, COE y Centros de Servicios Compartidos, se libera a los profesionales de recursos humanos estratégicos de los profesionales de recursos humanos operativos. Esto es fundamental para que recursos humanos sea un verdadero socio de negocio que contribuya con el desarrollo de la estrategia organizacional.
- b. Coherencia y cumplimiento.** Los asuntos de recursos humanos tienden a manejarse de manera coherente, lo que permite operar dentro del marco legal y normativo. Esto conduce a una mejor experiencia de los empleados y a la mitigación de riesgos dentro de la organización.
- c. Excelencia operativa.** Al asignar responsabilidades claras para los procesos administrativos, las organizaciones pueden alcanzar la excelencia operativa. Esto se logra mediante procesos simplificados y flujos de trabajo optimizados.
- d. Experiencia mejorada de los empleados.** Los empleados pueden encontrar información relevante fácilmente y resolver problemas rápidamente, lo cual suele impactar positivamente su experiencia digital, así como su experiencia en general.
- e. Reducción de costos.** Los servicios compartidos de recursos humanos, pueden contribuir a que las organizaciones reduzcan costos de varias maneras. Por ejemplo, se necesitan profesionales de recursos humanos menos experimentados para manejar servicios transaccionales, lo que resulta en una reducción de costos

laborales. Además, la eficiencia lograda mediante la optimización y simplificación de los servicios también ayuda a reducir los costos.

Si bien los servicios compartidos de recursos humanos, pueden ayudar a que el área de recursos humanos alcance la excelencia operativa y se vuelva más estratégica, ponerlos en práctica no siempre es sencillo, ya que las organizaciones suelen enfrentar varios desafíos:

- a. **La falta de una hoja de ruta digital para la mayoría de las organizaciones.** Un aumento en la automatización, requiere una agenda digital clara y una hoja de ruta para que recursos humanos implemente tecnología que genere eficiencias e impulse una mejor experiencia de los empleados.
- b. **Crear urgencia para realizar inversiones en servicios compartidos y/o tecnología de recursos humanos.** Es difícil aclarar el impacto empresarial de los servicios compartidos. Por eso, es posible que los líderes de la organización no comprendan de inmediato sus beneficios y por qué deberían priorizarlos. Con esto en mente, es necesario trabajar para definir claramente el valor que los servicios compartidos agregan al negocio.
- c. **No existe una solución para todos.** Lamentablemente, los servicios compartidos de recursos humanos, pueden no ser la solución adecuada para todas las unidades de negocio. Hay casos en los que los servicios compartidos beneficiarán y complementarán a una unidad de negocio, pero para otra pueden ser un obstáculo. En consecuencia, es esencial llevar a cabo un análisis de costo beneficio para establecer el valor que proporciona tanto a las unidades de negocio o a la organización en su conjunto.
- d. **La colaboración dentro del equipo de recursos humanos puede verse afectada.** Pudiera haber una desconexión entre las diferentes figuras del modelo operativo, es decir, entre los servicios compartidos y las otras partes más estratégicas o especializadas del equipo. Por ende, se debe fortalecer la colaboración entre todas las figuras del modelo.

Asimismo, tener un centro de servicios compartidos de recursos humanos, no niega la necesidad de interactuar y relacionarse continuamente tanto con líderes como con los empleados. Por lo tanto, es importante construir relaciones con las partes interesadas clave en la unidad de negocios (Gardner, R. 2023). Los sistemas efectivos respaldan el éxito de

las empresas, pero es a través de relaciones sólidas que los sistemas se vuelven eficientes para satisfacer las necesidades de los clientes internos.

### 1.5.3. El rol de los profesionales de recursos humanos

Más allá del papel que ocupe un profesional de recursos humanos dentro del Modelo Operativo, para Ulrich, D. (2003) resulta fundamental que todos los profesionales del área tengan definidos ciertos roles que les permita crear valor al interior de la organización. Estos roles desempeñados por recursos humanos en realidad son diversos y no únicos, de tal forma que los profesionales puedan cumplir roles tanto operativos, como estratégicos, independientemente de su posición.

Para que los profesionales de recursos humanos puedan desempeñarse como socios estratégicos de negocio, es necesario que cumplan con cuatro roles clave que aquí se describen.

#### Figura 6

Definición de 4 roles para los profesionales de recursos humanos en el Modelo Operativo HRBP



Nota. Fuente: Adaptado de *Recursos Humanos Champions (2ª ed.)*, págs. 52-53 (2003).

### ***Socio estratégico***

Con el rol de socio estratégico, lo que se busca es poder armonizar las prácticas de recursos con la estrategia de los negocios. Esto significa, traducir las estrategias de la organización en prácticas de capital humano, lo cual puede beneficiar a la organización de tres maneras:

1. La habilita para mejorar su capacidad de adaptación al cambio gracias a la reducción del tiempo que transcurre entre el diseño y la aplicación de una estrategia.
2. Le permite atender mejor la demanda de los dado que sus estrategias de servicios o soluciones se han traducido en políticas y prácticas definidas.
3. Optimizar el desempeño financiero a través de una estrategia mejor implementada.

Como socios estratégicos, los profesionales de recursos humanos deben poder identificar y priorizar las prácticas de recursos humanos que hacen que las estrategias de negocio se concreten. Para Ulrich, D. (2003), muchos profesionales de recursos humanos, de manera equivocada, han identificado este como su único rol dentro del área de recursos humanos.

### ***Experto administrativo***

Este rol requiere que las personas que conforman el área de recursos humanos definan e implementen procesos de gestión de capital humano eficientes. Al lograr eficiencia administrativa recursos humanos se destaca para liderar e implementar estrategias de mejora continua de los procesos, a fin de lograr mayor agilidad, optimización y eficacia en la disminución de costos y burocracia innecesaria. Para lograr la efectividad como expertos administrativos, los profesionales del área constantemente deben de llevar a cabo acciones de evaluación, rediseño y mejora continua de los procesos de trabajo que gestionan para la empresa y las personas.

### ***Defensor de los empleados***

El objetivo de este rol, se centra en facilitar herramientas y apoyos suficientes para las personas que conforman la organización, para desarrollar todo su potencial, habilitarlos, entrenarlos, acrecentar su compromiso y mejorar su experiencia en general a lo largo de todo su ciclo dentro de la organización. Con ello, desde recursos humanos se está en la posibilidad de incrementar su contribución, al acompañar el desarrollo de capacidades y la

creación de valor en el capital intelectual dentro de la empresa, integrando tanto las necesidades de las personas como las del negocio.

Sin duda el aporte de las personas dentro de cualquier compañía, resulta crucial para abordar gestionar el cambio de la mejor manera posible, para responder a las necesidades y exigencias de los clientes y por ende para la mejora de los resultados e indicadores financieros. Cuando recursos humanos y las empresas lograr desarrollar mayor compromiso, capacidades en los colaboradores, este potente capital se convierte en un valor preponderante y significativo en el desarrollo y evolución de la empresa que, además, puede ver capitalizado en más y mejores resultados financieros (Ulrich, D. 2003).

### ***Agente de cambio***

Los procesos de cambio y transformación conllevan ajustes fundamentales para todas las partes involucradas en la compañía. En este sentido, el rol de agente de cambio para los profesionales de recursos humanos los lleva a asumir cierto liderazgo para guiar y conducir esfuerzos como catalizadores de la cultura organizacional. Al hablar de cambio organizacional, de acuerdo con Ulrich, D. (2003), cualquier empresa tiene la ventaja y la oportunidad para mejorar el diseño, la ejecución de estrategias y para optimizar los tiempos en los diferentes ciclos y actividades dentro de la organización. Con base en el rol de agente de cambio, el profesional de recursos humanos, apoya a la empresa a implementar procesos de gestión de cambio efectivos que le permitan por un lado honrar el pasado y herencia de la compañía, respetando su legado e historia, mientras actúa de frente al futuro para enmarcar un nuevo capítulo en su recorrido (Ulrich, D. 2003).

Ser y actuar como un agente de cambio, implica para los profesionales de recursos humanos, la oportunidad de sumar valor en su rol como socios de negocio. Dentro de las actividades que implica ser un agente de cambio se encuentran el reconocer y contextualizar problemas, crear relaciones interpersonales de confianza, solucionar y atender problemáticas y poner en práctica estrategias y planes de acción efectivos.

Según D. Ulrich (2003), en todo Human Resources Business Partner debe tener cabida los cuatro roles definidos, y no solo el rol de socio estratégico, como erróneamente se suele pensar. Esto significa que:

- Los *socios estratégicos* de recursos humanos son socios de negocio porque alinean los sistemas de recursos humanos con la estrategia empresarial y establecen sus prioridades para la organización.
- Los *expertos administrativos* de recursos humanos son socios de negocio, ya que optimizan los sistemas y procesos de gestión de talento para generar ahorros económicos en la empresa.
- Como *defensores de los empleados*, las personas en recursos humanos son socios de negocio porque contribuyen en desarrollar el compromiso y capacidades de las personas dentro de la empresa en términos de dedicación y competencia.
- Como *agentes de cambio*, los profesionales de recursos humanos también son socios de negocio porque ayudan a liderar e impulsar el cambio requerido mediante estrategias apropiadas.

Por ello, para ser un socio de negocio de recursos humanos o HRBP, se necesita tener desarrolladas ciertas competencias para el diagnóstico organizacional, análisis y mejora de procesos de gestión de talento, en escucha y respuesta a los colaboradores y en el manejo del cambio organizacional. De esta forma, el socio de negocios de recursos humanos o HRBP, agrega valor a una empresa mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio cultural (Ulrich, D. 2003).

## 1.6. Las competencias actuales para los profesionales de recursos humanos

### 1.6.1. Modelo de competencias de Ulrich

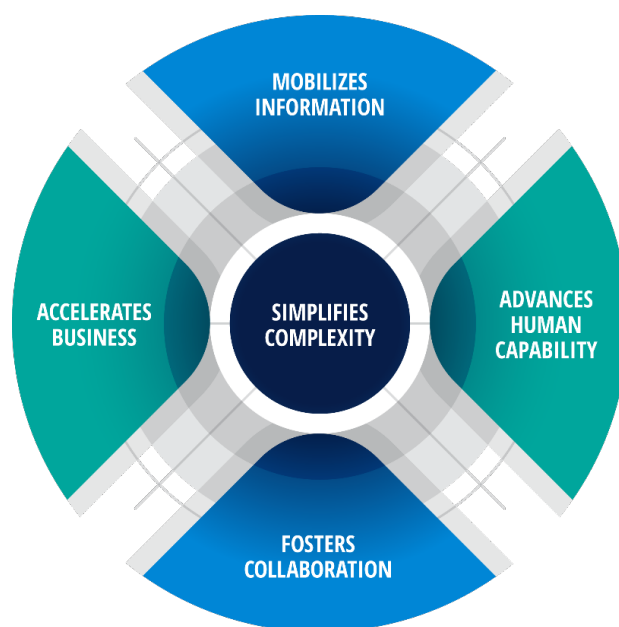
A lo largo de poco más de 30 años, la firma de consultoría fundada por David Ulrich y Norm Smallwood, RBL Group, en colaboración con el Ross School of Business de la Universidad de Michigan, se han encargado de realizar, el que pudiera ser el estudio de competencias de recursos humanos (HRCS) más grande en su tipo. Fue en 1987, cuando se obtuvo el primer estudio que resultaría en la entrega de un modelo de tres competencias para los profesionales de recursos humanos para aquel momento: cambio, conocimiento del negocio y ejecución de recursos humanos.

Al día de hoy, contamos con la octava y más reciente entrega del estudio, la cual fue presentada en 2021. El estudio integró las respuestas de más de 29 mil profesionales de recursos humanos de diferentes países, roles y niveles de responsabilidad, a quienes se les aplicó una encuesta mediante la metodología 360.

Con base en los resultados y diversos análisis estadísticos, el estudio identificó cinco competencias que hoy en día necesitan las personas que conforman el área de recursos humanos para obtener resultados efectivos en las organizaciones, independientemente de su rol o función. En este sentido, la Figura 7, muestra las competencias identificadas a partir de este relevante estudio.

### Figura 7

Modelo de Competencias para los Profesionales de Recursos Humanos



*Nota.* Fuente: Adaptado de Human Resources Competency Study Round 8 Research Report. (2021). ([www.rbl.net/insights/research-reports/human-resources-competency-study-round-8-research-report](http://www.rbl.net/insights/research-reports/human-resources-competency-study-round-8-research-report))

El estudio optó por la definición de preguntas para la encuesta que permitiera captar los componentes esenciales que configuran una competencia, es decir aspectos relacionados con el *ser*, *saber* y *hacer*, así como las características que hacen que una

oficina de recursos humanos sea eficaz y las formas en que este mismo departamento puede ayudar a crear capacidades empresariales, incluso en tiempos tortuosos. (Philips, M.; Wright, P.; Ulrich, M. y Wilson Burns, E., 2021).

En este sentido, el modelo de competencias del HRCS, se interpreta comenzando por la izquierda y reconociendo que el conjunto de competencias se relaciona con acelerar el negocio. Para los autores, “*nada de lo que se haga en recursos humanos tendrá sentido si no se busca tal fin.*” (Ulrich, D.; Ulrich, M.; Wilson Burns, E. y Wright, P. 2021).

### ***Accelerates Business***

Se refiere a una serie de aspectos que un profesional de recursos humanos necesita para garantizar el éxito del negocio. Requiere que las personas comprendan el entorno externo de su organización, cómo compite su organización en el mercado y cómo su organización crea valor para los clientes. Acelerar el negocio, también implica utilizar ese conocimiento para ayudar a influir en las decisiones y en los tomadores de decisiones de formas que ayuden a crear estrategias efectivas. Armados con conocimiento e influencia, los profesionales de recursos humanos con esta competencia saben cómo priorizar las demandas para obtener resultados.

Saber cuándo y cómo iniciar los cambios que una empresa necesita para triunfar es una competencia esencial. Los profesionales de recursos humanos añaden valor cuando combinan su experiencia, su capacidad para influir en el rumbo del negocio y su habilidad para ejecutar las tareas más importantes. Aunado a ello, deben contribuir en fomentar la agilidad en toda la empresa. Acciones específicas que instan a los profesionales de recursos humanos no solo a conocer el negocio, sino también el contexto empresarial y lo que sucede en el mundo en general son:

- Poseer y generar perspectivas competitivas o de mercado
- Habilidad para influenciar en la toma de decisiones del negocio
- Hacer que las cosas correctas sucedan
- Impulsar la agilidad

### ***Advances Human Capability***

Los profesionales de recursos humanos deben ser capaces de impulsar el desarrollo de las capacidades humanas de una empresa; en eso consiste esta competencia. Ulrich, D. (2003) señala que en las organizaciones que prosperan, las habilidades de cada persona

se transforman en capacidades propias de la organización, las cuales son el núcleo y el ADN de su competitividad y lo que les permite superar consistentemente a sus competidores.

Además, esta competencia Incluye un enfoque de trabajo con líderes de línea para elevar y habilitar a las personas, promover soluciones de gestión de talento que busquen impulsar tanto la contribución individual como el desempeño de la organización (capacidad). También incluye un enfoque específico que busca promover estrategias que fomenten la diversidad, la equidad y la inclusión dentro de los centros de trabajo. Acciones específicas para esta competencia son:

- Impulsar el desarrollo de talento; individual y organizacional
- Ofrecer soluciones efectivas de recursos humanos
- Promover la agenda en cuestión de diversidad, equidad e inclusión

Esta competencia conlleva una perspectiva holística sobre la capacidad humana y va más allá de las soluciones de gestión de talento, que son en muchos sentidos, los elementos básicos de la función, pero centrada en la idea de que todos necesitan crecimiento a través del desarrollo y la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión. Cuando todas las personas están comprometidas y capacitadas para dar lo mejor de sí y luego son recompensadas y reconocidas, se desarrolla la capacidad necesaria para acelerar el negocio (Philips, M. *et al.*, 2021).

### ***Simplifies Complexity***

Simplificar la complejidad es el eje central de la propuesta de RBL Group, y se refiere a la habilidad de analizar información masiva, cambios y enfocarse en los relevantes. Parte de esta competencia se centra en pensar de forma crítica en lugar de simplemente responder al objeto más nuevo y atractivo o apresurarse a seguir la última tendencia de recursos humanos. Refleja también, la capacidad de pensar independientemente y encontrar oportunidades aún en momentos de poca o nula claridad. Comportamientos específicos asociados a esta competencia son:

- Pensamiento crítico
- Aprovechar y avanzar en medio de la incertidumbre

### ***Mobilizes Information***

Describe el grado en que una persona logra manejar cantidad masiva de como parte del entorno actual de tecnología y acceso a la información. Esta competencia describe, en primer lugar, cómo un profesional de recursos humanos es capaz de anticipar las innovaciones tecnológicas que permiten acceder a la información digital, y luego adquirir, analizar y aplicar la información para ayudar a tomar mejores decisiones. En segundo lugar, con todos los desafíos sociales recientes, esta competencia implica anticipar estos cambios y proporcionar orientación sobre las soluciones y acciones en cuestiones de talento para saber cómo responder de manera más eficaz. Comportamientos asociados al dominio de esta competencia son:

- Aprovechamiento y análisis de la información
- Toma de decisiones con base en datos
- Uso y fomento de la tecnología
- Guiar la agenda social de la organización a través de la información y los datos

### ***Fosters Collaboration***

Describe las formas en que las personas que configuran recursos humanos, son capaces de tejer y mantener relaciones interpersonales de confianza con diferentes personas para lograr resultados de manera eficaz. En primer lugar, las relaciones con otras personas comienzan con la capacidad de una persona para gestionar su propio yo estando abierta a la retroalimentación y mostrando confianza, humildad, integridad y ética. En segundo lugar, fomentar la colaboración implica generar confianza, trabajar de manera eficaz con personas de diferentes niveles de la organización, niveles de habilidad, funciones, antecedentes y culturas y valorarlas. Los comportamiento o acciones más destacados que demuestran el impulso de la colaboración son:

- Autogestión
- Construcción de relaciones

La esencia de esta competencia radica en que, si un profesional de recursos humanos no puede gestionarte a sí mismo, difícilmente podrá gestionar a los demás y si no es capaz de construir relaciones, no habrá forma de que pueda influir y guiar a la empresa hacia su cometido. La posición de este dominio en la parte inferior del modelo enfatiza precisamente su cualidad fundamental como base para ser eficaz en las demás competencias.

Más allá de la identificación de competencias para los profesionales de recursos humanos hoy en día, otro hallazgo relevante que arrojaron los datos del HRSC, se dio en torno al impacto que tienen las competencias individuales de los profesionales sobre los resultados del negocio.

Es decir, estas competencias no demostraron guardar relación directa en los resultados del negocio, sin embargo, si se logró identificar una relación directa sobre cualidades y características que hacen que un departamento de recursos humanos sea eficiente y con enfoque en el desarrollo de capacidades organizacionales, las cuales sí tienen fuertes efectos directos en los resultados de negocio; 48.2% y 48.3% respectivamente (The RBL Group, 2021).

Para los autores del HRSC, este hallazgo consistente, puede traducirse de manera coloquial en *“los individuos pueden ser campeones; pero los equipos ganan campeonatos”*. En efecto, una persona del equipo de recursos humanos pudiera ser altamente competente, sin embargo, un equipo completo de recursos humanos centrado en el desarrollo y habilitación de capacidades comerciales requeridas, probablemente tenga un impacto superlativo en la consecución de resultados de negocio.

Los resultados del HRCS ayudan a que los profesionales de recursos humanos identifiquen que es menos importante centrarse en los roles que necesitan desempeñar, para enfocarse más bien, en acciones que necesitan desarrollar para impulsar su efectividad personal y la de sus organizaciones, independientemente del rol dentro de cualquier modelo operativo.

## 1.7. ¿Qué es el upskilling y cuáles son los retos para los profesionales de recursos humanos?

En su última encuesta relacionada al futuro del empleo de 2023, el Foro Económico Mundial, identificó que para el 2025, el 50% de todos los colaboradores pertenecientes a cualquier industria necesitará adquirir o mejorar sus competencias y capacidades. En este marco, la adopción tecnológica seguirá siendo un factor preponderante para la transformación organizacional de cara al siguiente lustro. En este sentido, el Big Data, la computación en la nube y la inteligencia artificial ostentan un lugar destacado con relación a su probabilidad de adopción, pues más del 75% de un total de 803 empresas, buscan adoptar o consolidar estas tecnologías para antes del 2030.

Se prevé que el 44% de las competencias de los trabajadores cambien significativamente en los próximos cinco años, de acuerdo con las proyecciones de los empleadores. El informe destaca un aumento acelerado en la importancia de las habilidades cognitivas, reflejando la creciente demanda de resolución de problemas complejos en el trabajo. Curiosamente, las empresas también señalaron que el pensamiento creativo y la innovación están volviéndose más cruciales, incluso superando el crecimiento en importancia del pensamiento analítico.

La alfabetización y adopción tecnológica ocupa el tercer lugar entre las habilidades básicas de crecimiento más rápido. Las empresas también informan que las habilidades de autoeficacia (resiliencia, flexibilidad, agilidad) están superando a la colaboración en cuanto a su creciente importancia. Las actitudes socioemocionales que más rápido ganan terreno son la curiosidad, el aprendizaje continuo, la motivación y la autoconciencia.

A pesar de que los empleadores confían en la capacidad de su personal actual, su optimismo disminuye significativamente al considerar la futura disponibilidad de talento en el próximo lustro. Consecuentemente, las principales barreras que impiden la transformación empresarial son, según las organizaciones, las brechas de habilidades y la incapacidad de atraer al talento que necesitan.

Ante este panorama, ¿cuál es la respuesta de los profesionales de recursos humanos para hacer frente a estos desafíos? ¿los profesionales de recursos humanos, cuentan con las capacidades requeridas para proponer e implementar las soluciones requeridas? ¿basta la implementación de nuevos modelos operativos para atender las necesidades que las organizaciones requieren?

Sin duda, los desafíos que enfrentamos los profesionales de recursos humanos actualmente son cada vez más complejos. El cambio hacia el trabajo híbrido, la necesidad de lugares de trabajo individualizados, la automatización y la inteligencia artificial, la necesidad de tomar decisiones basadas en datos y la creación de organizaciones orientadas a objetivos ejercerán una presión adicional sobre los profesionales de recursos humanos para que amplíen sus habilidades.

De acuerdo con Van Vulpen, E. (2024), las empresas con departamentos de recursos humanos más estratégicos y basados en datos tienen 3 veces más probabilidades de contratar a las personas adecuadas, también podrán ser 1.4 veces mejores a la hora de

reaccionar al cambio y el doble de probabilidades de estar en el 10% superior de las organizaciones de alto rendimiento.

Con base en una evaluación de competencias realizada por AIHR en 2022, se identificó que apenas un 21% de un total de 5 mil 648 profesionales de recursos humanos, tenían un nivel adecuado en 4 competencias clave; análisis de datos para la toma de decisiones, entendimiento del negocio, soluciones en gestión del talento y destreza digital (Van Vulpen, E. 2024). Eso significa que cuatro quintas partes de los profesionales no están lo suficientemente preparados para afrontar los desafíos actuales y futuros.

Otro dato que arrojó el estudio, fue que solo el 41% de los profesionales de recursos humanos demostraron competencias para mejorar la eficiencia y generar valor para el negocio mediante un uso competente de la tecnología y los datos.

Queda claro que estar orientado a los datos y tener competencia digital, son habilidades esenciales para poder anticipar los desafíos y no solo reaccionar ante ellos. De las cuatro competencias fundamentales, el análisis de datos para la toma de decisiones y la destreza digital en la que se incluye la automatización y el uso de IA, demuestran resultados inferiores, por lo que tendrían el mayor potencial de mejora.

Además, se logró reconocer que el 55% de los profesionales de recursos humanos, tenían una comprensión limitada del negocio, de sus prioridades y de sus necesidades, así como de las de los clientes y socios. Se encontró, también, que el contexto y entendimiento económico y comercial de los profesionales de recursos humanos tiende a ser escaso, por lo que, en suma, la aportación de los profesionales y el área de recursos humanos dista aún de agregar valor para desarrollar las capacidades requeridas para el logro de los objetivos y metas empresariales.

En lo que respecta a las soluciones de gestión de talento y defensa de las necesidades de los empleados, el 63% de los evaluados, demostraron el mayor nivel de especialización, lo que significa que los profesionales de recursos humanos, logran crear una cultura interna sólida, comprometer y recompensar a las personas y actuar como un defensor de confianza y un experto en comunicación. Dada la naturaleza de la función de recursos humanos, esta competencia es indispensable para los profesionales del área, además, el dominio de las habilidades interpersonales es indispensable para contribuir con las organizaciones a adoptar el cambio y mejorar la colaboración.

Estos resultados, reflejan hasta cierto punto, que, actualmente son pocos los profesionales de recursos humanos que están preparados adecuadamente y dotados con las competencias y habilidades requeridas para afrontar las necesidades y los desafíos que tanto las organizaciones como el entorno actual nos exige.

En este sentido, el estudio concluye que quienes pudieran llegar a tener aún mayor brecha de desarrollo, son los profesionales con roles de HRBP y especialistas pertenecientes a los COE, mientras que, por nivel o jerarquía, se identificó que los Gerentes y/o Generalistas de Recursos Humanos, cuentan con la mayor brecha de desarrollo a diferencia de los profesionales de mayor experiencia como directores o subdirectores del área (Van Vulpen, 2022).

Por lo anterior, y de cara a la implementación y efectividad del Modelo Operativo de Recursos Humanos Business Partner, resulta fundamental que los profesionales del área logren desarrollar las competencias, habilidades y capacidades requeridas para evolucionar en cuanto a su nivel de contribución, mejorar en la entrega de los servicios de recursos humanos a través de una propuesta de valor frente a los desafíos globales y necesidades de las diferentes partes interesadas que constituyen el ecosistema organizacional.

Una estrategia actual de gestión de talento muy valiosa y de gran efectividad en el ámbito organizacional para mejorar las competencias y habilidades de los profesionales y trabajadores es el *upskilling*. Es bien sabido que algunas empresas optan por contratar nuevo personal para solventar las carencias en cuestiones de talento, sin embargo, el *upskilling* puede brindar la posibilidad de optimizar el talento existente a partir del entrenamiento y capacitación en habilidades y competencias. El objetivo del *upskilling* se centra en mejorar la experiencia, habilidades y competencias de un individuo en su función actual a través del aprendizaje y entrenamiento.

La mejora de las habilidades, por medio del *upskilling*, busca incidir particularmente en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores, cerrar la brecha entre lo que las empresas necesitan y lo que los colaboradores están capacitados para lograr, así como en la mejora de la satisfacción laboral de las personas (MIT Sloan Management Review, 2023). Como resultado, el *upskilling* puede permitir a las personas adaptarse de mejor forma a las cambiantes exigencias laborales y asumir responsabilidades más retadoras dentro de su trayectoria profesional actual.

Si bien, para lograr que el Modelo Business Partner funcione de manera efectiva se requiere de estrategia y comprender el contexto organizacional y del negocio, al final, la efectividad del modelo va a depender en mayor proporción de la calidad de los profesionales que la constituyen, de su nivel de competencias, habilidades y capacidades acordes a las circunstancias del contexto empresarial.

Hoy en día, para recursos humanos no basta garantizar el trabajo administrativo y asegurar los procesos del área, ya que con los desafíos emergentes y ante una nueva forma de trabajo se requiere elevar el nivel de competencias y habilidades que permitan una transformación integral y sostenida, de lo contrario los beneficios del Modelo Business Partner así como la evolución del área, pudieran verse rezagados e incluso no verse materializados al no contar con las capacidades y recursos requeridos.

Es por ello, que, en la siguiente parte de este trabajo, se hace la propuesta de un modelo de *upskilling* para elevar el nivel de contribución de los profesionales de recursos humanos a fin de obtener los beneficios que el Modelo Operativo Human Resources Business Partner nos ofrece.

## **2. Propuesta de un modelo de upskilling para la implementación del Modelo Human Resources Business Partner**

### **2.1. Contexto de la organización objeto de estudio**

Se trata de un grupo empresarial mexicano de tiendas departamentales o retail y servicios financieros fundada en el estado de Sinaloa con enfoque en el mercado masivo. A lo largo de sus poco más de 80 años de historia, la empresa pionera en el otorgamiento de crédito al consumidor, ha visto con éxito una trayectoria de crecimiento y evolución tanto al interior del país y más allá de sus fronteras en países como Estados Unidos, China, Argentina y Brasil.

Desde el 2018, la empresa redefinió su estrategia de negocio en la búsqueda de una transformación profunda de cara al 2027 que le permita duplicar su margen de utilidad, ganar mercado, territorio y adaptarse a las necesidades y cambios en las expectativas de los clientes en términos de tecnología y servicio. La esencia de esta transformación, radica

en el hecho de poder desarrollar y maximizar ciertas capacidades organizacionales como las de agilidad en sus procesos y toma de decisiones, innovación, enfoque centrado en cliente, digitalización y omnicanalidad.

Al día de hoy, la compañía cuenta con 1,750 tiendas departamentales en todo el país, 25 centros de distribución, más 1,299 sucursales bancarias y 1,398 módulos de Afore para la atención de los trabajadores y es una de las principales empleadoras del país, al registrar 130 mil colaboradores contratados de manera directa.

De acuerdo con la Asociación nacional de Tiendas Departamentales (ANTAD), la empresa se constituye como una de las tiendas del sector retail con mayor cobertura del país, siendo además la tercera entidad financiera en México con el mayor número de tarjetas de crédito emitidas al cierre de 2023.

En lo que atañe al área de recursos humanos, en los últimos años, esta ha venido tomado un impulso y papel relevante para acompañar y habilitar la estrategia de transformación de negocio, en el entendimiento de que el talento, juega un papel central en la transformación organizacional y para el desarrollo de sus capacidades organizacionales.

En el año 2022, dio inicio una reestructura importante en toda el área, siendo la constitución de la Dirección de Talento y Desarrollo, con línea de reporte directo hacia el CEO del grupo, el hito que marcaría un parteaguas sin precedentes para toda el área.

A partir de entonces y de la mano de una importante consultora internacional, se identificó que el modelo de servicio de recursos humanos operaba con niveles de eficiencia por debajo de las expectativas, ya que en la mayoría de los casos contaba con duplicidad de funciones o procesos, burocracia en cuanto a la toma de decisiones, excedente de plantillas, desalineación con la estrategia integral de la compañía, lo que resultaba a su vez en un gasto deficiente para las finanzas de la compañía.

Por ello, en lo sucesivo los principales objetivos de la nueva Dirección de Talento y Desarrollo se centrarían en:

- Desarrollar una oferta única de experiencia para los colaboradores
- Implementar el Modelo Operativo Human Resources Business Partner
- Habilitar y comprometer a ejecutivos, líderes y el resto de sus integrantes en una nueva forma de trabajo a través del modelo operativo
- Homologar, consolidar y simplificar tanto procesos como herramientas

- Eficiencia y escala en actividades operativas
- Desarrollar la autogestión y mejora del servicio
- Desarrollar un modelo de analítica de talento

Con relación al Modelo Operativo de Recursos Humanos, en 2023 se implementa el Modelo Business Partner con las figuras del asesor estratégico o HRBP para la atención de colaboradores en función del segmento y unidad de negocio a la que pertenezca; los Centros de Expertos (COE) de inducción, ética, cultura, diversidad, capacitación, salud y bienestar, arquitectura organizacional, compensaciones, beneficios y desarrollo de talento y un Centro de Excelencia Operativa (CoE) encargado de administrar aquellas actividades y servicios transaccionales para los colaboradores mediante el aprovechamiento de la tecnología.

La transición hacia esta nueva forma de trabajo, como se le denominó al interior de la compañía, se llevó a cabo con un total de 1,200 colaboradores de todas las posiciones de recursos humanos que cambiaron hacia la nueva estructura. El impacto del cambio tuvo diferentes variaciones, debido a que en algunos casos se trató tanto de una modificación en su estructura, como de funciones totalmente diferentes. En otros casos, el impacto de la transición fue menor, debido a que no existieron cambios relevantes en su estructura más que en aprender las nuevas formas de trabajo y adquirir las nuevas habilidades para cada rol requerido.

Sin embargo, en medio de la coyuntura que experimenta el área, al día de hoy el Modelo Business Partner no opera como se pretende dentro de la compañía, en contraste, se han identificado diferentes retos y oportunidades relacionados con esta nueva forma de trabajo entre los profesionales del área:

- a) Falta de claridad y entendimiento sobre los roles a desempeñar dentro del modelo operativo entre las diferentes figuras que lo conforman; HRBP, COE y CoE
- b) Conflictos recurrentes entre los profesionales pertenecientes de algún COE con el HRBP, debido a la falta de coordinación y alineación de los procesos
- c) La figura del HRBP, busca implementar sus propias estrategias y mecanismos en las diferentes unidades de negocio que atiende sin considerar a los COE correspondientes
- d) Prevalece en el área una fuerte dependencia en la toma de decisiones dentro de las figuras de liderazgo, lo que genera atrasos en proyectos e iniciativas

- e) El HRBP desconoce en gran proporción los servicios, proyectos e iniciativas de los COE y CoE
- f) Aún no se desarrolla la capacidad de asesoría y consultoría entre las diferentes figuras del modelo, sobre todo en la del HRBP
- g) Dentro del área, no se han desplegado programas de formación para habilitar el Modelo Operativo, lo que mantiene la brecha de habilidades requeridas entre sus profesionales

Si bien, dentro de la dirección de talento y desarrollo, se ha comunicado puntualmente la transición hacia la nueva forma de trabajo y detallado las prioridades estratégicas de la dirección para acompañar la estrategia de negocio, la realidad es que la transición al Modelo Business Partner, no ha contado con un proceso de identificación de habilidades, de perfil de sus integrantes ni de competencias requerido, mucho menos se han preparado programas para desarrollar las competencias y capacidades requeridas entre sus profesionales para su habilitación.

## 2.2. Propuesta de solución

Para abordar con éxito los desafíos que implican no solamente la adopción de un nuevo Modelo Operativo de Recursos Humanos, sino los retos de talento que las organizaciones enfrentan, es necesario que sus profesionales desarrollen el nivel de las competencias requeridas para adaptarse y desenvolverse en este contexto. Para lograrlo, los líderes del área y las organizaciones pueden hacer uso *del Modelo de Habilidades de Recursos Humanos en forma de T* o *T-Shaped HR Skills*, por sus siglas en inglés, desarrollado por Academy to Innovate Human Resources (AIHR) en 2023.

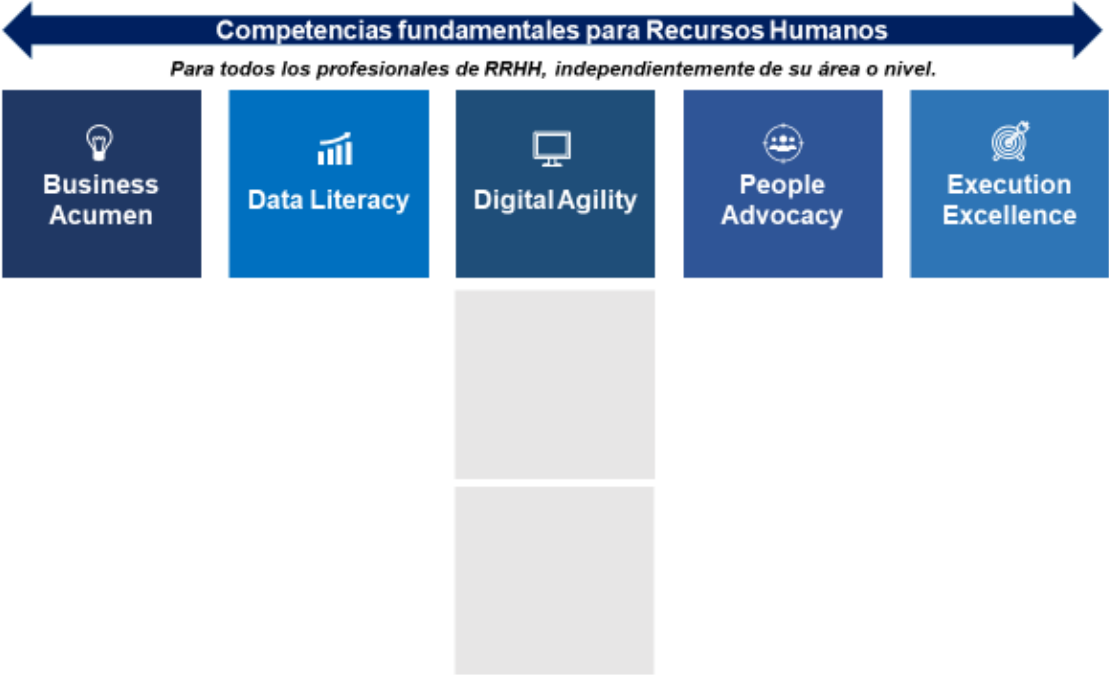
Este modelo brinda la oportunidad a las partes interesadas a desarrollar competencias y habilidades en forma de *T* entre sus profesionales con la finalidad de convertirse en verdaderos socios de negocio y en expertos de su área. El modelo, brinda una base de competencias como marco de referencia, que pueden ser complementadas con la experiencia y conocimientos en áreas específicas relacionadas con su quehacer profesional (AIHR, 2023).

Hoy en día, no basta con especializarse en una única competencia funcional de recursos humanos, por el contrario, los profesionales requieren convertirse en expertos en al menos 5 competencias fundamentales en recursos humanos y en especialistas en al menos una competencia funcional.

Dentro del modelo de *upskilling* en forma de *T*, todo profesional de recursos humanos deberá ser competente en la barra superior de la *T* en 5 competencias requeridas en la actualidad para todo profesional del área, independientemente de su posición, especialidad y nivel.

**Figura 8**

Competencias fundamentales para los profesionales de recursos humanos en la barra superior del Modelo T-Shaped HR Skills



*Nota.* Fuente: Adaptado de *T-Shaped HR Competency Framework*. Academy to Innovate Human Resources (2024).

([https://www.aihr.com/resources/AIHR\\_HR\\_Compentency\\_Framework.pdf](https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Compentency_Framework.pdf))

Con relación a la definición y dimensiones que constituyen a cada una de estas competencias, se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

Descripción de las competencias fundamentales para los profesionales de recursos humanos en el Modelo T-Shaped HR Skills

<b>Business Acumen</b>	
La perspicacia empresarial, se refiere a la capacidad de interpretar tendencias externas del mercado, analizar las demandas de los clientes e implementar una estrategia comercial para lograr resultados sostenibles.	
<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>
Interpretación del contexto	Identificar, interpretar y aplicar conocimientos sobre las tendencias empresariales externas y los factores organizacionales.
Fluidez comercial	Demostrar entendimiento sobre los aspectos financieros y su desempeño dentro de la organización.
Comprensión del cliente	Reconocer y empatizar con las necesidades del cliente y aplicar principios centrados en su satisfacción.
Co-creación de estrategias	Co-crear la estrategia empresarial y alinear las prioridades de Recursos Humanos.

## Digital Agility

Agilidad digital es la competencias que permite utilizar a favor la tecnología para aumentar el impacto de recursos humanos en la organización y prepararla para la adopción de prácticas digitales.

<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>
Tecnología	Integrar tecnología para crear soluciones de Recursos Humanos eficientes, escalables e impactantes para la organización.
Aptitud digital	Motivación para aprender y experimentar con formas digitales de trabajo.
Adopción digital	Crear condiciones y preparar un entorno para la adopción digital en la organización.

## Data Literacy

La alfabetización en el uso de data, es la habilidad de examinar, dilucidar y comunicar datos de personas para obtener información útil, fundamentar la toma de decisiones y evaluar la contribución de Recursos Humanos al logro de objetivos comerciales estratégicos.

<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>
Basado e impulsado por los datos	Capta y utiliza datos para la toma de decisiones.
Traducción analítica	Traduce datos de personas en información accionable.

## People Advocacy

Estar del lado de las persona, se refiere a la construcción de culturas organizacionales centradas en las personas, promover la productividad y el bienestar al mismo tiempo, gestionar el cambio y exigir que la organización cumpla con estándares éticos y sostenibles.

<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>
Cultura y bienestar	Da forma a una cultura organizacional de desempeño inclusivo que prioriza el bienestar.
Navegar en el cambio	Desarrolla las estructuras de cambio y la capacidad para promoverlo de la mano de la resiliencia.
Ética y mitigación de riesgos	Garantiza la conducta ética, el cumplimiento y mitigar los riesgos para las personas.
Sostenibilidad	Impulsar desde recursos humanos la identificación de oportunidades para agregar valor a la comunidad y la sociedad.

## Execution Excellence

Excelencia en la ejecución significa generar impacto a través de la resolución efectiva de problemas, el compromiso con las partes interesadas y la ejecución con propósito compartido.

<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>
Orientación a la acción	Implementa planes viables y adaptables para lograr resultados.
Resolución de problemas	Encontrar soluciones prácticas para afrontar y superar obstáculos.
Habilidades interpersonales	Lograr objetivos compartidos, demostrando habilidades interpersonales adecuadas.

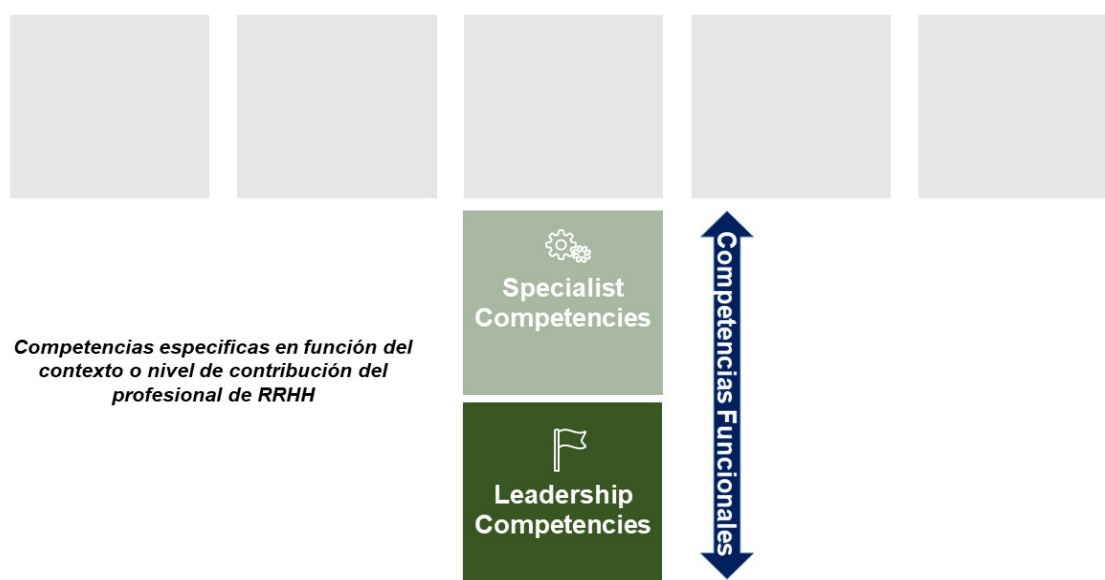
*Nota.* Fuente: Adaptado de *T-Shaped HR Competency Framework*. Academy to Innovate Human Resources (2024).

([https://www.aihr.com/resources/AIHR\\_HR\\_Competency\\_Framework.pdf](https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Competency_Framework.pdf))

Al modelo en forma de T, lo completa en la base inferior o vertical de la figura, aquellos conocimientos, experiencia y competencias asociadas al área de especialidad, función de dominio y nivel que desempeñe el profesional de recursos humanos.

### Figura 9

Competencias funcionales para los profesionales de recursos humanos en la barra inferior del Modelo T-Shaped HR Skills



Nota. Fuente: Adaptado de *T-Shaped HR Competency Framework*. Academy to Innovate Human Resources (2024).

([https://www.aihr.com/resources/AIHR\\_HR\\_Competency\\_Framework.pdf](https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Competency_Framework.pdf))

Algunas de las competencias funcionales o especializadas y de liderazgo que el modelo *T-Shaped HR Skills* se mencionan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

Competencias funcionales para los profesionales de RRHH en el Modelo T-Shaped HR Skills

Competencia especializada	Dimensión	Acciones y resultados requeridos
<b>Atracción de Talento</b>	<b>Employer branding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una marca empleadora atractiva y competitiva que atraiga, involucre y retenga a los empleados e inspire compromiso con los objetivos organizacionales.</li> </ul>
	<b>Adquisición de talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, buscar, entrevistar y seleccionar y seleccionar candidatos en consonancia con las necesidades de la organización.</li> </ul>
	<b>Onboarding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y ejecución de acciones de incorporación que permitan la incorporación y el compromiso de los nuevos empleados.</li> </ul>
<b>Cultura y experiencia del empleado</b>	<b>Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar la práctica de establecer metas, medir el progreso, brindar retroalimentación y calibrar la contribución individual con el desempeño general de la empresa.</li> </ul>
	<b>Compensación total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una filosofía, estrategias y mecanismos de recompensa total en la organización para los distintos grupos de empleados con el fin de incentivar los comportamientos deseados.</li> </ul>
	<b>Salud y bienestar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar e implementar estrategias enfocadas en el cuidado de la salud y el bienestar de las personas para promover una fuerza laboral saludable y productiva.</li> </ul>
	<b>Diversidad, equidad e inclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar estrategias para crear un lugar de trabajo diverso e inclusivo.</li> </ul>
	<b>Experiencia del empleado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y conceptualización de prácticas de experiencia del empleado alineadas con la cadena de valor de recursos humanos y el ciclo de vida del colaborador en la organización.</li> </ul>

<b>Transformación</b>	<b>Desarrollo organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, implementar y optimizar prácticas organizacionales que conduzcan a la efectividad y el desempeño organizacional.</li> </ul>
	<b>Gestión del cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar, apoyar, guiar y gestionar el cambio dentro de la organización desde una perspectiva de personas, procesos y tecnología.</li> </ul>
	<b>Diseño organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y facilitar la implementación del diseño organizacional para garantizar su eficacia y alineación con las prioridades de las partes interesadas.</li> </ul>
	<b>Planeación de talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias y planes de fuerza laboral para determinar la mano de obra y las capacidades necesarias para el futuro.</li> </ul>
<b>Desarrollo de Talento</b>	<b>Gestión de talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y desarrollar estrategias para gestionar la demanda y oferta de talento de la organización a través de programas para identificar, desarrollar, revisar y retener a los empleados.</li> </ul>
	<b>Mejora del liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una cultura de liderazgo fuerte e impulsar iniciativas para facilitar el desarrollo de capacidades de liderazgo.</li> </ul>
	<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer e implementar programas y canales de aprendizaje y desarrollo para facilitar el crecimiento y el desarrollo de habilidades de los empleados.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos Digital</b>	<b>Analítica de talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación y aplicación de indicadores organizacionales, de personas y de talento para incidir en el perfeccionamiento de resultados de negocio.</li> </ul>
	<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, ejecución y mantenimiento de hardware y software de recursos humanos alineados con la gobernanza de TI.</li> </ul>
<b>Operación de Recursos Humanos</b>	<b>Beneficios y compensaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el diseño, la implementación y la administración de la compensación y los beneficios para todos los empleados.</li> </ul>
	<b>Relaciones laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las relaciones laborales para apoyar, mejorar y fortalecer la relación entre los</li> </ul>

		trabajadores, sus representantes y los empleadores.
	<b>Offboarding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de procesos formales para gestionar la salida voluntaria e involuntaria de la organización.</li> </ul>
	<b>Políticas y procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y revisar políticas y procedimientos en función de las necesidades organizacionales y en cumplimiento de los estándares legislativos, éticos y reglamentarios.</li> </ul>
	<b>Nómina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación, procesamiento y gestión de políticas, procesos y sistemas de nómina de extremo a extremo.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<b>Liderazgo personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconciencia de cómo se perciben las acciones y cómo responder a la retroalimentación.</li> <li>• Liderar con empatía hacia los demás y comprender el mundo desde su punto de vista.</li> </ul>
	<b>Liderando a otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar confianza con los demás y unir a los equipos.</li> <li>• Gestionar conflictos al tratar con otros.</li> <li>• Desarrollar y entrenar a otros para que se desempeñen.</li> </ul>
	<b>Liderando a la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar y motivar a otros creando un sentido compartido de propósito.</li> <li>• Establecer una dirección y guiar a otros para lograr sus metas para el futuro.</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Adaptado de *T-Shaped HR Competency Framework*. Academy to Innovate Human Resources (2024).

([https://www.aihr.com/resources/AIHR\\_HR\\_Competency\\_Framework.pdf](https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Competency_Framework.pdf))

### 2.3. Recomendaciones para una implementación efectiva del modelo de upskilling

La aplicación de una estrategia de *upskilling* basada en el modelo *T-Shaped HR Skills*, se sustenta en el hecho de elevar el nivel y la contribución de los profesionales del área, frente implementación del Modelo Operativo Business Partner y, de la mano, contribuir con soluciones a los desafíos organizacionales para la obtención de objetivos y resultados de negocio.

La ejecución de esta iniciativa debe considerarse como un proyecto estratégico al interior de recursos humanos, ser asignada y liderada por alguna célula de trabajo del equipo de desarrollo organizacional o desarrollo de talento en colaboración con las áreas de aprendizaje y capacitación de la organización. En cualquier caso, resultará imprescindible el apoyo y respaldo de la alta dirección de la oficina de recursos humanos.

Con la implementación del Modelo Operativo HRBP y los desafíos identificados hasta el momento, se sugiere la implementación inmediata del modelo de upskilling *T-Shaped HR Skills*, a fin de mejorar en el siguiente año, la ejecución de los roles definidos, el enfoque de servicio de la Dirección de Talento y Desarrollo con relación a la agilidad, toma de decisiones e implementación de soluciones de talento efectivas que contribuyan con la visión de lograr la experiencia memorable de los colaboradores que constituyen la organización de cara a cumplir con la estrategia de negocio.

De los 1,200 colaboradores que conforman la actual Dirección de Talento y Desarrollo, el 1% corresponde a directivos, el 15% a gerentes y mandos medios, el 30% a supervisores y primeras líneas de mando, mientras que el 54% corresponde a profesionales de recursos humanos de contribución individual.

En este sentido, se sugiere implementar en una primera ola, el modelo de *upskilling* con directivos y gerentes, esto es el 16% de la población total. A fin de fortalecer las capacidades requeridas en las primeras líneas de mando y que esto brinde la posibilidad de habilitar posteriormente al resto de la población en una segunda ola o año.

Con un adecuado desarrollo e impulso a las habilidades y competencias de los profesionales de recursos humanos con el modelo en forma de *T*, las empresas, áreas y líderes de recursos humanos, podrán evolucionar su nivel de contribución con los

resultados del negocio, elevando el nivel del área de recursos humanos como un habilitador de la estrategia y capacidades organizacionales.

Para lograr la implementación efectiva modelo *T-Shaped HR Skills* es importante considerar algunas recomendaciones antes, durante y después de su implementación como se sugiere en la Tabla 3.

**Tabla 3**

Acciones y recursos requeridos antes, durante y después de la implementación del modelo T-Shaped HR Skills

<b>Antes de la implementación</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Contar con el apoyo del Top Management y la necesidad de cambio con sentido de urgencia.</li><li>2. Definir las competencias, habilidades y perfil requerido entre los profesionales de recursos humanos</li><li>3. Priorizar los niveles de responsabilidad en los que se pondrá en práctica este modelo (Directivos, Sr. Managers, Managers, Jefes, Coordinadores, Supervisores, Especialistas o Analistas)</li><li>4. Definir la plataforma o herramienta de evaluación de competencias</li><li>5. Definir el modelo de aprendizaje a utilizar en la implementación</li><li>6. Llevar a cabo una planeación y asignación de presupuesto para formación y desarrollo</li><li>7. Diseñar los planes y programas de formación y desarrollo</li><li>8. Comunicar desde la Dirección de Recursos Humanos, la necesidad, el objetivo y los resultados esperados con la implementación del modelo de upskilling</li><li>9. Considerar estrategias de movilidad de talento en función de los resultados (promociones, cambios de puesto, desvinculaciones).</li></ol>
<b>Durante la implementación</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Destinar el tiempo requerido a las personas que conforman recursos humanos para aprovechar los recursos asignados de formación y desarrollo de habilidades</li><li>2. Dar claridad y comunicar los detalles y acciones a realizar a cada una de los profesionales contemplados en la implementación del modelo</li><li>3. Brindar retroalimentación, guía y acompañamiento continuo a los profesionales de recursos humanos</li></ol>

4. Proveer recursos de formación y desarrollo a cada uno los profesionales en función de su nivel de responsabilidades y acordes a las necesidades de desarrollo
5. Fomentar la colaboración y puesta en práctica de todos los recursos de formación y desarrollo
6. Monitorear el avance y progreso de desarrollo de cada uno de los profesionales de recursos humanos

#### Después de la implementación

1. Medir el retorno de inversión a través de indicadores clave de desempeño
2. Ejecutar nuevamente la evaluación de competencias, a fin de identificar mejorar o no en el desarrollo de las capacidades requeridas
3. Evaluar la satisfacción de los respectivos clientes de los profesionales de recursos humanos de manera sostenida
4. Toma de decisiones en cuestión de movilidad y en función de los resultados obtenidos en caso de ser requerido
5. Actualizar recursos de formación y desarrollo, en función de los resultados obtenidos y acordes a las necesidades de formación
6. Monitorear el avance y progreso de desarrollo de cada uno de los profesionales de recursos humanos

*Nota:* Elaboración propia

Dentro de estas acciones y recursos a considerar, sin duda el aspecto económico y el tiempo suelen ser los más críticos en algunas empresas debido a los esfuerzos por optimizar su rendimiento. Sin embargo, desde esta propuesta se hace hincapié en la relevancia para destinar los recursos requeridos a fin de lograr el desempeño y rol requerido para estos profesionales.

De igual forma, será fundamental, generar el compromiso entre cada una de las personas y especialistas que constituyen recursos humanos desde lo personal y a nivel organización con su propio desarrollo. En el siguiente apartado, se presentan algunos beneficios adicionales que se pueden obtener con la implementación del modelo de *upskilling*, presentado a lo largo de este caso de estudio.

## 2.4. Resultados esperados con la implementación del modelo de upskilling

Con la implementación del Modelo de upskilling *T-Shaped HR*, lo que se pretende es contar con una estrategia de desarrollo institucional que permita a los profesionales del área de recursos humanos, estar habilitados en el Modelo Business Partner, de tal forma que logren entender los roles y principales características que se esperan de ellos y por ende puedan operar con efectividad el modelo dentro de la organización.

Por otro lado, este modelo busca desarrollar y elevar el nivel de competencias que hoy en día son requeridas por cualquier profesional del área para afrontar los retos y necesidades organizacionales.

Los resultados y beneficios que se esperan con la implementación del modelo de *upskilling* en comparación a como se vive hoy en día la operación en esta organización objetivo de estudio serán los siguientes:

Recursos Humanos (Hoy)	Recursos Humanos (Del Futuro)
Falta de claridad y entendimiento sobre los roles a desempeñar dentro del modelo operativo entre las diferentes figuras que lo conforman.	Entendimiento sobre los roles, alcance y funciones a desempeñar en cada profesional del área.  <i>KPI: Incremento &gt; 20% sobre la eficiencia y productividad de cada colaborador en función del rol que desempeña.</i>
Conflictos recurrentes entre los profesionales pertenecientes al COE con el HRBP, debido a la falta de coordinación y alineación de los procesos.	Sinergia y colaboración fluida entre los profesionales, independientemente del rol que desempeñen y resolución de problemas complejos.

**KPI's:** Implementación de un modelo de acuerdos de servicio con un >85% de efectividad en los tiempos de respuesta y solución

Encuesta de satisfacción en el servicio con resultados >90%

Mejorar los índices de colaboración interdepartamental >75%

EL HRBP busca implementar sus propias estrategias y mecanismos en las diferentes unidades de negocio que atiende sin considerar a los COE correspondientes.



Alineación estratégica y colaboración interfuncional.

**KPI:** Lograr al menos un 70% de efectividad en la implementación de proyectos y soluciones de talento requerida

Aún no se desarrolla la capacidad de asesoría y consultoría entre las diferentes figuras del modelo, sobre todo en la del HRBP.



El HRBP no se limita a ser un ejecutor de tareas, sino que se convierte en un experto que entiende las necesidades del negocio y ofrece soluciones de recursos humanos proactivas y basadas en datos. Su rol es el de un asesor que influye en las decisiones estratégicas y ayuda a los líderes a alcanzar sus objetivos de negocio.

**KPI's:** Índice de productividad del HRBP. Este indicador mide la frecuencia con la que el HRBP promueve y ejecuta propuestas de valor a los líderes de negocio, en lugar de esperar a que le pidan.

Nivel de satisfacción de clientes internos >90%

Limitada capacidad de consultoría y asesoría estratégica entre los profesionales del área.



Transformación del equipo de Recursos Humanos en un motor de valor estratégico

***KPI:** Incrementar >75% la participación en proyectos estratégicos. Este indicador mide la frecuencia y el nivel en que el equipo de RRHH es invitado a participar en proyectos clave de la empresa. En lugar de solo encargarse de los aspectos de personal, se les incluye en discusiones sobre expansión del negocio, transformación digital o reestructuraciones.*

Contratación de proveedores y servicios de consultoría externa.



Desarrollo de una sólida capacidad interna de consultoría y experiencia en soluciones de talento.

***KPI:** Reducción gradual del Gasto en consultoría externa en un 15% el primer año, 25% el segundo año y 35% el tercer año.*

Algunos beneficios adicionales que el modelo de *upskillin* puede aportar se explican a continuación (Van Vulpen, E. y Verlinden, N. 2023).

### ***Perfil profesional integral***

Para tener impacto, los profesionales de recursos humanos deben comprender en principio su rol y desarrollar las competencias requeridas y evolucionar hacia un tipo de profesional con capacidades y competencias en forma de *T*, en donde puedan desarrollar un nuevo y amplio conjunto de habilidades.

### ***Solución de problemas complejos***

Los profesionales de recursos humanos pueden aprovechar su profunda experiencia en recursos humanos, esto es la parte vertical de la *T* y, al mismo tiempo, recurrir a una amplia gama de conocimientos y habilidades en las cinco competencias esenciales representadas en la parte horizontal de la *T*. Esta combinación única permite

abordar los problemas de manera holística, integrar perspectivas diversas y colaborar de manera eficaz con diversas partes interesadas al interior del área y de la organización.

### ***Enfoque orientado al cliente***

Al desarrollar competencias y habilidades en forma de *T*, los profesionales y el área de recursos humanos en su conjunto, adoptan una visión sobre lo líderes y colaboradores a manera de clientes, ya que utilizan el pensamiento estratégico y de diseño para implementar soluciones efectivas que los involucra y hace partícipes en el desarrollo de estas soluciones. Un enfoque orientado al cliente en recursos humanos transforma el proceso tradicional de toma de decisiones de arriba hacia abajo en uno más inclusivo y dinámico, alineando de cerca las estrategias de recursos humanos con la satisfacción de los empleados y los objetivos de la organización.

### ***Agilidad y adaptabilidad***

Es indiscutible que el mundo empresarial está en constante evolución, por lo que, al desarrollar competencias, habilidades y conocimientos en forma de *T*, los profesionales de recursos humanos, pueden estar mejor preparados para adaptarse a estos cambios, ya que pueden comprender y anticipar el impacto de los factores externos, tanto en el mundo como en los negocios, en la fuerza de trabajo y la organización a fin de adaptar las estrategias de recursos humanos efectivas. El desarrollo de competencias en forma de *T*, permiten formar equipos de proyectos multidisciplinarios, para diseñar soluciones escalables y de valor agregado.

### ***Generar impacto***

Las organizaciones pueden aprovechar a recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva al desarrollar a sus integrantes en profesionales con capacidades y habilidades en forma de *T*, mejorando los modelos operativos de recursos humanos, comprendiendo mejor a las partes interesadas del negocio y mejorando la alineación y la colaboración internas.

Por otra parte, el hecho de mejorar por medio de una especialización profunda con competencias más integrales, significa que los especialistas de recursos humanos, pueden hacer más por sí mismos sin tener que recurrir a ayuda de proveedores externos, lo cual contribuye en la reducción de costos de servicios de consultoría.

## ***Equilibrar las prioridades estratégicas y las necesidades inmediatas***

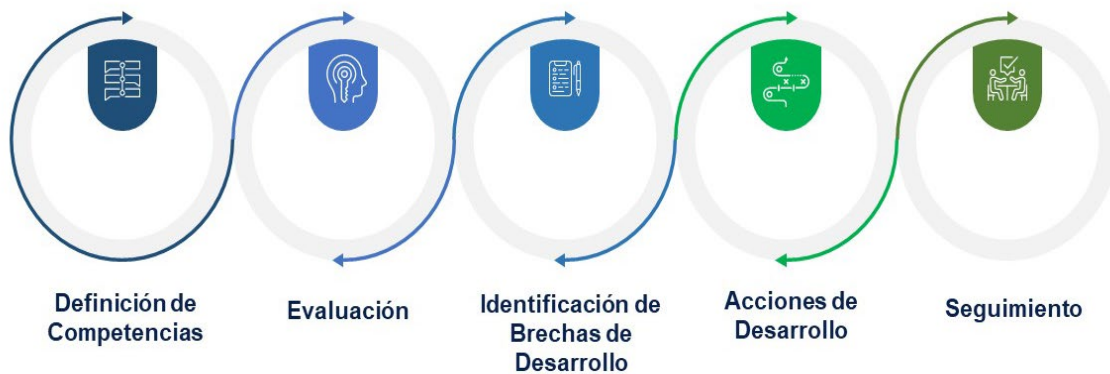
Este equilibrio requiere que el departamento de recursos humanos demuestre agilidad y capacidad de adaptarse rápidamente para abordar problemas inmediatos sin perder de vista los objetivos estratégicos a largo plazo. Los profesionales de recursos humanos eficaces son aquellos que pueden gestionar este doble enfoque, asegurándose de que las acciones inmediatas contribuyan a la visión estratégica más amplia y se alineen con ella.

### **2.5. Proceso de implementación del modelo de upskilling**

La propuesta de *upskilling* para los profesionales de recursos humanos requiere la implementación de una serie de 5 etapas a través de un proceso continuo para lograr el desarrollo de las capacidades requeridas, como se muestra a continuación en la Figura 10.

**Figura 10**

Proceso de implementación del Modelo de Upskilling



*Nota:* Elaboración propia

Este proceso de *upskilling* pudiera ser aplicado de manera integral en toda el área y niveles de recursos humanos, sobre todo, durante la implementación o evolución del Modelo Human Resources Business Partner. Sin embargo, también pudiera ser aplicable por célula de trabajo, grupo, niveles de responsabilidad e incluso hasta de manera individual. Esto dependerá de las necesidades de cada departamento de recursos humanos, sus prioridades, y recursos disponibles.

### 2.5.1. Definición de competencias

Como primer paso, es importante generar consenso entre la primera línea de mando de recursos humanos y la organización, sobre las competencias requeridas en sus profesionales acorde a las necesidades actuales, las tendencias comerciales y las necesidades del Modelo Business Partner. Para ello, se recomienda tomar como referencia el modelo de competencias definido por David Ulrich y su firma The RBL Group Consulting, o bien el Modelo de Competencias definido por The Academy to Innovate Human Resources, también descrito en este documento.

Por supuesto que también se pueden considerar aquellas competencias que la alta dirección de recursos humanos de la organización defina. En cualquier caso, es altamente recomendable poder incluir en esencia las competencias definidas en los modelos descritos con anterioridad, ya que integran hallazgos y resultados de investigación en torno a los comportamientos, conocimientos y actividades requeridas y que agregan valor para los profesionales del área.

### 2.5.2. Evaluación

Una vez definidas las competencias y los comportamientos requeridos, una evaluación y diagnóstico, permitirá a los profesionales de recursos humanos y sus respectivos líderes, identificar aquellas competencias destacadas o bien, las brechas de desarrollo con la finalidad de trazar en conjunto el plan de acción que permita desarrollar y consolidar tales competencias fundamentales para contribuir y agregar valor en el área y los resultados de negocio.

Los siguientes formatos, reflejan la propuesta de evaluación con base en el modelo *T-Shaped Human Resources Skills*. Además de poner el foco de atención los comportamientos requeridos, esta evaluación ofrece la ventaja de identificar las competencias y comportamientos con base en el nivel de responsabilidad o de ejecución del profesional de las áreas de talento.

Por ende, se podrá contar por una evaluación de nivel avanzado para aquellos profesionales en posiciones senior o ejecutivas; de nivel intermedio para posiciones gerenciales o de mando medio como coordinadores, jefes o generalistas y de nivel básico para posiciones iniciales dentro de la estructura de recursos humanos.

Por lo que se podrá realizar la evaluación con base en el nivel requerido, o en todo caso, realizar la evaluación contemplando avanzar hacia un siguiente nivel dentro de la carrera profesional. No obstante, la recomendación inicial es que se pueda llegar a dominar el nivel requerido en el momento en el que se realiza esta evaluación.

La escala de este ejercicio diagnóstico es de tipo Likert de 4 puntos, en donde las opciones de respuesta se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4**

Escala de Evaluación

Puntuación	Escala
1	No cumple con los comportamientos requeridos.
2	Demuestra ocasionalmente los comportamientos requeridos.
3	Demuestra consistentemente los comportamientos requeridos.
4	Cumple excepcionalmente con los comportamientos requeridos.

*Nota:* Elaboración propia

Cabe señalar que esta evaluación tal cual la propone AIHR, está disponible únicamente para una autoevaluación, por lo que durante este proceso el involucrado principal es el evaluado. Este hecho per se, obliga a quien lidere este proyecto y sobre todo a los líderes, a tener que comunicar y sensibilizar a los colaboradores sobre este ejercicio.

Sin embargo, la modalidad de autoevaluación no es restrictiva, ya que también pudiera llevarse a cabo la participación del líder para contar con su perspectiva con base en ejemplos concretos que ayuden al profesional a contar con mayores ejemplos sobre sus competencias.

Solo en el caso de ejecutivos y líderes de primera línea, se pudiera recomendar ampliar esta evaluación a una versión 360°, que involucre tanto a pares como colaboradores, líder inmediato y la autoevaluación. Esto, debido al impacto que suelen tener estas posiciones con el resto del equipo y de la organización. En algunos casos, de llegar a ser requerido, se pudieran llegar a implementar entrevistas de competencias a fin de robustecer el diagnóstico. Estas sugerencias o variantes, se dejan a consideración de las necesidades de cada área, persona u organización.

A continuación, se muestran una de las plantillas con el ejemplo del nivel avanzado con los ítems que se pudieran evaluar en cada una de las competencias. Si se desea, esta evaluación también se puede realizar en línea en la página de AIHR.

**Tabla 5**

Evaluación de competencias nivel Avanzado

<b>Evaluación de Competencias Nivel Avanzado</b>							
Instrucciones: Revisa cada comportamiento y coloca una equis (x) de acuerdo a lo que has identificado en tus propios comportamientos del último año. Se recomienda reforzar la calificación asignada con comentarios en cada bloque por cada competencia que se evalúa. <i>Tiempo estimado: 30 a 35 minutos.</i>							
<b>Business Acumen</b>				Escala de evaluación			
La pericia o perspicacia empresarial, se refiere a la capacidad de interpretar tendencias externas del mercado, analizar las demandas de los clientes y crear una estrategia comercial para lograr resultados sostenibles.				1	2	3	4
<b>Dimensión: Interpretación del contexto</b>							
Interpreta proactivamente las tendencias del mercado y traduce su impacto en el negocio.							
Incorpora sin problemas las contribuciones de Recursos Humanos en la cadena de valor de la organización.							
Demuestra una comprensión profunda de la estrategia organizacional, incluidos sus objetivos y la relación con los resultados y el impacto de Recursos Humanos.							
<b>Dimensión: Fluidez comercial</b>							
Conecta información financiera con comentarios y perspectivas sobre el desempeño empresarial.							
Desarrolla pronósticos y presupuestos alineados a la estrategia de Recursos Humanos.							
<b>Dimensión: Comprensión del cliente</b>							
Identifica lo que los clientes necesitan y define el camino a seguir para encontrar oportunidades futuras que cumplan con esas demandas cambiantes							
Crea, entrega y adapta soluciones que satisfacen las expectativas cambiantes de los clientes.							
Facilita la retroalimentación continua y garantiza que la voz de los empleados sea escuchada y considerada.							
<b>Dimensión: Co-creación de estrategias</b>							

Consolida información conflictiva, anticipa amenazas y desafía suposiciones para integrar conocimientos de negocios y Recursos Humanos.					
Crea oportunidades para que Recursos Humanos habilite las prioridades comerciales, genere impacto y cree una ventaja competitiva entre las partes interesadas.					
Demuestra de forma proactiva el impacto estratégico de Recursos Humanos en toda la cadena de valor del negocio.					
<b>Data Literacy</b>		<b>Escala de evaluación</b>			
La alfabetización en el uso de datos, es la capacidad de analizar, interpretar y comunicar datos de personas para obtener información útil, fundamentar la toma de decisiones y evaluar la contribución de Recursos Humanos al logro de objetivos comerciales estratégicos.		1	2	3	4
<b>Dimensión: Basado e impulsado por los datos</b>					
Utiliza constantemente el análisis de datos para descubrir conocimientos, resolver problemas e identificar oportunidades comerciales.					
Identifica proactivamente oportunidades para crear datos que validen supuestos en todas las prácticas y procesos de Recursos Humanos.					
Verifica la autenticidad de los datos, usando múltiples evidencias para guiar la toma de decisiones.					
Identifica de forma proactiva posibles problemas éticos relacionados con los datos, la privacidad y la confidencialidad y mitiga el riesgo.					
<b>Dimensión: Traducción analítica</b>					
Crea hipótesis bien estructuradas y comprobables que describen el contexto y el propósito que predicen el resultado del análisis.					
Convierte datos en información de manera significativa para diferentes partes interesadas y transmite conocimientos en relación con su contexto y nivel de comprensión.					
Crea de forma proactiva oportunidades para capacitar a las partes interesadas sobre el valor del análisis de personas y muestra su impacto en los negocios.					
<b>Digital Agility</b>		<b>Escala de evaluación</b>			
Agilidad digital es la competencias que permite utilizar a favor la tecnología para mejorar la influencia de Recursos Humanos dentro de la organización y prepararla para la adopción de prácticas digitales.		1	2	3	4
<b>Dimensión: Tecnología</b>					
Demuestra una comprensión profunda del impacto de las últimas tendencias tecnológicas de Recursos Humanos en las organizaciones.					

Demuestra una profunda comprensión de la tecnología de Recursos Humanos, el panorama de proveedores y la creación de valor estratégico a través de la tecnología.					
Demuestra un conocimiento sólido en la implementación de soluciones tecnológicas con respecto a la planificación, el diseño, la configuración, las pruebas, la adopción y el soporte a lo largo del tiempo.					
Identifica constantemente oportunidades de mejora a través de la tecnología en las soluciones comerciales y de Recursos Humanos.					
<b>Dimensión: Aptitud digital</b>					
Apoya y convence públicamente a otros sobre el valor que lo digital aporta a Recursos Humanos.					
Busca de forma proactiva y continua oportunidades de aprendizaje digital dentro y fuera del área de especialización.					
Demuestra altos niveles de confianza al trabajar con una variedad de herramientas y plataformas digitales.					
<b>Dimensión: Adopción digital</b>					
Diseña estratégicamente la implementación de cambios digitales organizacionales para impulsar y superar los objetivos comerciales.					
Crea de forma proactiva estructuras y procesos para impulsar formas de trabajo digitales que generen valor comercial.					
Adapta conocimientos, procesos y productos para crear soluciones innovadoras utilizando las herramientas y la tecnología digitales adecuadas.					
Defiende proactivamente la agenda digital y crea oportunidades para que las estrategias de Recursos Humanos digitales muestren el valor comercial.					
<b>People Advocacy</b>		<b>Escala de evaluación</b>			
Estar del lado de las persona, se refiere a la construcción de culturas organizacionales centradas en las personas, promover la productividad y el bienestar al mismo tiempo, gestionar el cambio y exigir que la organización cumpla con estándares éticos y sostenibles.		1	2	3	4
<b>Dimensión: Cultura y bienestar</b>					
Conecta consistentemente las contribuciones con la visión y la misión y traduce significativamente el impacto en todos los niveles de la organización.					
Da forma, promueve e incorpora activamente la cultura organizacional deseada. Trabaja con los líderes de primer nivel para reforzar el comportamiento deseado.					

Se responsabiliza a sí mismo e impulsa en los demás actuar en consonancia con los valores de la organización. Aborda eficazmente el comportamiento desalineado.				
Defiende los intereses de individuos y grupos olvidados y equilibra los intereses individuales, grupales y organizacionales creando un ambiente seguro.				
Se involucra de manera proactiva para crear un entorno en el que las personas puedan sentirse bien.				
Brinda acceso a servicios que mejoran el bienestar cuando es necesario.				
<b>Dimensión: Navegar en el cambio</b>				
Impulsa el cambio organizacional a través de su propio comportamiento.				
Crea oportunidades para que los empleados adquieran las habilidades necesarias para afrontar el cambio.				
Aborda de forma proactiva las posibles inquietudes de las partes interesadas y las alinea en torno a un propósito común.				
Construye proactivamente las estructuras, los procesos y las habilidades para adaptarse y responder a circunstancias imprevistas en todos los niveles de la organización.				
<b>Dimensión: Mitigación de riesgos y ética</b>				
Identifica y mitiga de forma proactiva los riesgos regulatorios relacionados con las personas y ayuda a las organizaciones a responder en consecuencia.				
Posee una reputación adecuada entre todas las partes interesadas de conducirse ética y transparentemente.				
Tiene una comprensión profunda sobre los marcos regulatorios y su aplicación en toda la cadena de valor de Recursos Humanos.				
<b>Dimensión: Sostenibilidad</b>				
Construye de forma proactiva una comunidad auto sostenible que crea ecosistemas donde los empleados pueden prosperar.				
Contribuye estratégicamente a la creación de una organización sostenible a través de la práctica, la política y la acción.				
Se mantiene al tanto de las cuestiones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).				
Busca proactivamente oportunidades para que Recursos Humanos contribuya a los objetivos sociales y de sostenibilidad.				

<b>Execution Excellence</b>		<b>Escala de evaluación</b>			
Excelencia en la ejecución significa generar impacto a través del enfoque en soluciones prácticas, involucrar a todos los interesados y la ejecución de tareas con un propósito unificado.		1	2	3	4
<b>Dimensión: Orientación a la acción</b>					
Establece metas desafiantes para las oportunidades de negocio. Logra constantemente resultados y objetivos con acciones oportunas.					
Evalúa continuamente el desempeño de Recursos Humanos en relación con los objetivos estratégicos.					
Desafía las prácticas para que sean más efectivas y que contribuyan en perfeccionar los procesos, los resultados y la eficacia de los equipos.					
Utiliza el cambio como una oportunidad para promover los objetivos empresariales.					
Demuestra agilidad para responder a los desafíos y anticipa la necesidad de cambio, dedica los recursos necesarios y fomenta la innovación y la creatividad.					
Establece y redefine prioridades. Reorganiza recursos para aumentar la capacidad de respuesta de la organización a demandas internas y externas.					
<b>Dimensión: Resolución de problemas</b>					
Utiliza las situaciones para crear un impacto deseado y maximizar las posibilidades de un resultado favorable.					
Extrae conclusiones sólidas basadas en el análisis y la experiencia.					
Anticipa la resistencia, las preocupaciones y las necesidades y las aborda de manera proactiva.					
Explora soluciones creativas con otros para superar el antagonismo y desarrollar alianzas.					
Consulta a las partes interesadas, sopesa los riesgos, las prioridades en pugna y las implicaciones de las decisiones en diversas áreas, y evalúa el entorno interno y externo.					
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>					
Identifica y se relaciona de manera proactiva con contactos influyentes dentro de grupos de interés y de la comunidad y organizaciones asociadas.					
Construye alianzas mutuamente beneficiosas, compartiendo abiertamente conocimientos y perspectivas y colaborando para cumplir con los objetivos estratégicos.					

Se comunica con claridad y en línea con la visión y la misión de la organización. Traduce información compleja en mensajes significativos y comprensibles.				
Se comunica estratégicamente para lograr objetivos específicos. Demuestra un excelente criterio sobre qué información debe comunicarse.				
Demuestra experiencia en la creación de procesos colaborativos que ayuden a resolver problemas y alcanzar objetivos empresariales.				
Establece objetivos compartidos para fomentar la colaboración. Influye fuertemente en la estrategia y los procesos.				

*Nota.* Fuente: Adaptado de *Human Resources Competency Model*. Academy to Innovate Human Resources (2024). (<https://www.aihr.com/hr-competency-model/>)

### 2.5.3. Identificación de brechas de desarrollo

Una vez realizado el ejercicio de evaluación, es necesario preparar el análisis de resultados en función de las respuestas seleccionadas. Para cada una de las competencias, lo recomendable es poder obtener calificaciones mínimas de 3, que en la escala se describe como una evidencia consistente de los comportamientos requeridos. Si fuera el caso de que todas las competencias se encontrarán en este nivel, la recomendación sería poder trabajar en las de menor puntuación a fin de desarrollar los comportamientos requeridos y priorizar aquellas en las que sea desea lograr un desempeño superlativo.

Una calificación de 4 es aún mucho mejor, pues además de demostrar cierta consistencia en los comportamientos, el evaluado pudiera estar superando las expectativas o demostrar un nivel más avanzado respecto a la competencia y comportamientos evaluables. Siendo este el caso, se recomienda poder realizar un diagnóstico similar en torno a las competencias especializadas o de liderazgo, con la finalidad de poder definir un plan de acción que promueva la evolución de un perfil más robustecido en forma de *T*.

En donde se recomienda prestar mayor atención y centrar esfuerzos, es en aquellas competencias con resultados por debajo de 3, ya que, en estos casos, los profesionales evaluados no se están demostrando los comportamientos requeridos que contribuyen significativamente con el área y con el negocio, al menos en lo que respecta a estas competencias evaluadas.

Es recomendable, según las teorías del desarrollo de competencias, poder priorizar aquellas en las que exista un mayor rezago o que se requieran con mayor premura en función del momento y las necesidades que se encuentre tanto el área de recursos humanos como la organización.

Por ende, lo más factible es poder priorizar de una a dos competencias como máximo al año para el desarrollo de cada competencia con los comportamientos requeridos, tomando en consideración que este tiempo es un lapso considerable para la modificación o desarrollo, según las ciencias del comportamiento. En la siguiente parte de esta propuesta, se describen algunas acciones que tanto las personas en recursos humanos, sus líderes y las organizaciones pueden usar para el desarrollo de competencias en función de los resultados obtenidos.

#### 2.5.4. Acciones para el desarrollo de competencias

De acuerdo con Shani, J. (2023), sólo el 12% de los empleados aplican en sus trabajos las nuevas habilidades aprendidas en los programas de formación y desarrollo y sólo el 25% cree que el entrenamiento mejora considerablemente su rendimiento. Por lo que, con base en este hecho, los profesionales no aplican la nueva información, la tendencia indica que olvidarán aproximadamente el 75% de ella en seis días. Sin embargo, con una metodología de aprendizaje adecuada, los profesionales pueden llegar a retener hasta el 80% de la información nueva después de 60 días.

Por su parte, Brassey, J.; Christensen, L. y Van Dam, N. (2018) de la consultora McKinsey, refieren que la forma más importante de involucrar a los empleados es brindarles oportunidades para aprender y desarrollar nuevas competencias. Para estos autores, la clave para obtener resultados óptimos en formación y desarrollo en la actualidad, es proporcionar a los profesionales *journeys* de aprendizaje con temas, niveles y experiencias personalizados para que los empleados estén completamente comprometidos y sean capaces de aplicar, y por lo tanto retener, las nuevas capacidades.

Un aspecto a tomar en consideración para el éxito de cualquier programa de *upskilling*, es el tiempo que se pueda brindar en este caso a los especialistas del área para su desarrollo y formación, en medio de sus actividades exigencias cotidianas a las que estén expuestos. Un estudio bastante interesante, realizado por Kelly, J. (2022) revela que el 98% de los profesionales de recursos humanos se encuentran agotados después de

guiar a las organizaciones a través de años de incertidumbre y navegar en un mercado laboral convulso, sobre todo durante y después de la pandemia.

Para remediar esto, será crucial que los líderes de talento no sólo dediquen tiempo a los equipos para invertir en la mejora de sus habilidades, sino que también den el ejemplo y prioricen su formación. Ya que, solo haciendo del desarrollo una prioridad para el área se podrá crear un entorno en el que sus profesionales tengan la oportunidad y la capacidad de adquirir las habilidades que marcarán la diferencia.

Una vez que se ha identificado y diagnosticado el nivel de competencias requerido entre los profesionales del área, es fundamental implementar programas de desarrollo que permitan el *upskilling* requerido. Para ello, es altamente recomendable poder invertir recursos en la formación de los profesionales de cara a cumplir con las expectativas del Modelo Business Partner y las necesidades de la organización, de lo contrario, las probabilidades de poder cumplir con éxito el funcionamiento esperado del modelo Business Partner y el de sus profesionales, pudieran llegar a ser menores.

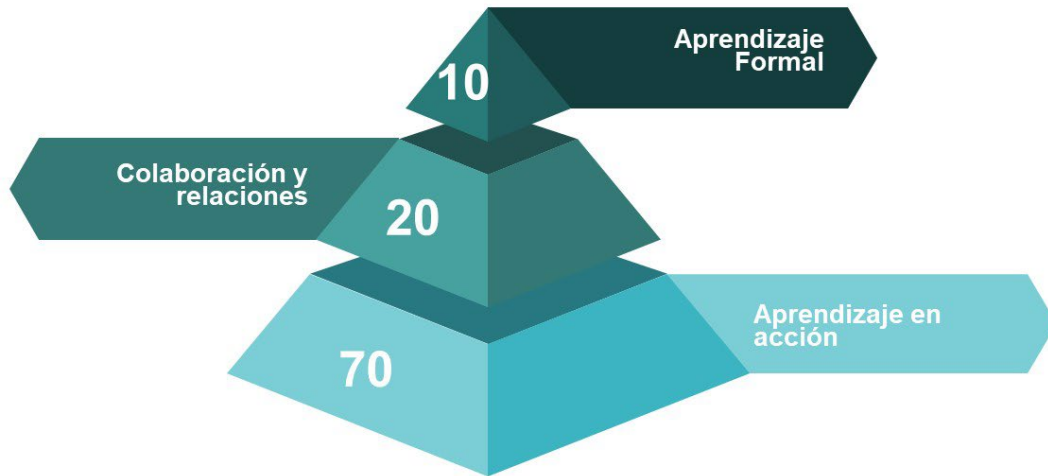
Para lograr un retorno positivo de la inversión realizada en formación y desarrollo es importante considerar los siguientes elementos:

- Definir una metodología de aprendizaje.
- Personalizar planes de desarrollo acorde a las necesidades y estilos de cada persona.
- Hacer de la formación y el desarrollo una prioridad, dedicar recursos económicos, el tiempo requerido e incluso un valor específico entre los indicadores claves del área.

Referente a la metodología del aprendizaje, el modelo 70-20-10 se ha posicionado como un enfoque reconocido en lo que respecta al aprendizaje organizacional. Este modelo detalla los métodos clave por los cuales las personas aprenden y mejoran sus competencias. La Figura 11, ejemplifica este modelo de aprendizaje organizacional.

**Figura 11**

Modelo de aprendizaje organizacional 70-20-10



*Nota:* Elaboración propia

De acuerdo con este modelo, el 70% del aprendizaje proviene del aprendizaje informal en el lugar de trabajo. Esto ocurre durante las tareas nuevas, las tareas desafiantes, mediante la retroalimentación del líder y las conversaciones informales con los compañeros. Es fundamental que, durante este momento, se pueda poner práctica todo aquel conocimiento aprendido en el aprendizaje o formación formal, de lo contrario existe una alta probabilidad de olvidar y no aprovechar lo aprendido tanto en la teoría como en el aula.

Otro 20% del aprendizaje dentro del modelo, proviene de relaciones de desarrollo. Los empleados experimentan el aprendizaje social a través de interacciones con compañeros y mentores. Esta parte del aprendizaje la conforman sesiones con un coach, sesiones con un mentor más experimentado del que se pueden obtener conocimientos y experiencias relacionadas con algún área de interés. Dentro de este rubro, influyen mucho las conexiones y el networking que se pueda generar tanto dentro como fuera del área o de la organización.

Finalmente, el 10% del aprendizaje restante proviene de cursos y capacitaciones tradicionales en un entorno educativo formal, ya sea en línea o presencial. En este rubro se pueden considerar los programas de maestría, diplomados, talleres, cursos presenciales o el e-learning.

Si bien esta proporción puede funcionar para determinadas empresas y funciones, no es un enfoque que se adapte a todos. Por ejemplo, en algunos casos, todo el aprendizaje en el lugar de trabajo se produce sin aprendizaje formal, en otros casos, se requieren años de aprendizaje formal y capacitación. Como mencione con anterioridad, la selección de los recursos de formación y desarrollo, dependerá en gran medida de las necesidades profesionales, estilos personales así como de la oferta disponible que ponga a disposición el área de recursos humanos y la organización.

Dentro de la propuesta de *upskilling*, se recomienda poder utilizar el modelo ya señalado, considerando recursos en cada uno de los rubros que los configuran a fin de lograr el desarrollo y consolidación de las competencias requeridas en los profesionales de recursos humanos. En los siguientes puntos, describo algunos recursos noveosos de gran valor que pudieran ser aprovechados para el logro del *upskilling* requerido.

### ***Coaching y mentoring***

Decidir entre coaching y mentoring para su organización puede ser difícil, especialmente cuando se trata de determinar el mejor enfoque para las distintas situaciones que los profesionales o líderes pueden enfrentar. Dado que el coaching y el mentoring comparten algunas similitudes, la elección no siempre es clara.

El coaching consiste en una serie de actividades que permiten a los empleados crecer personal y profesionalmente. Debe ser un proceso colaborativo entre un coach, preferentemente externo, y un coachee (el empleado). Dicho proceso está diseñado para ayudar al empleado a mejorar sus habilidades, lograr resultados específicos o superar desafíos. Es un proceso estructurado y orientado a objetivos que generalmente está orientado al rendimiento y se centra en resultados específicos dentro de un período.

Por su parte, el mentoring en el lugar de trabajo se basa en una relación intencional, generalmente individual, entre dos personas en la que un empleado con más experiencia (mentor) brinda orientación, asesoramiento y apoyo a un aprendiz (mentee). El mentoring, es un proceso a largo plazo, basado en las relaciones y centrado en el desarrollo profesional

y el crecimiento personal. Tiene dos objetivos: por un lado, el mentoring brinda la posibilidad de transferir conocimientos y habilidades y, por el otro, ofrece una oportunidad de apoyo emocional, desarrollo de la confianza y creación de redes (Verlinden, N. y Scott, C. 2023).

La Tabla 6, enlista algunos de los beneficios clave tanto del coaching y el mentoring:

**Tabla 6**

Beneficios de los procesos de coaching y mentoring

Coaching	Mentoring
Mejora de habilidades y desempeño específicos relacionado con el trabajo.	Fomenta el crecimiento profesional y desarrollo personal a largo plazo.
Proporciona retroalimentación procesable y responsabilidad al coachee.	Proporciona apoyo emocional y fortalece la confianza.
Fomenta el autodescubrimiento y el crecimiento personal.	Facilita la transferencia de conocimientos y las oportunidades de creación de redes o networking.

*Nota.* Fuente: Adaptado de *Coaching vs. Mentoring: Key Differences & Skills Needed*. Academy to Innovate Human Resources (2023). (<https://www.aihr.com/blog/coaching-vs-mentoring/>)

Si bien es cierto que existe cierta superposición entre el coaching y el mentoring, la filosofía detrás de ambos enfoques no es la misma. En esta parte, se muestran algunas de las diferencias clave entre coaching y mentoring.

***Corto plazo vs largo plazo***

El coaching tiende a ser más a corto plazo, pudiendo durar desde un par de meses hasta un año. Mientras que el mentoring, suele ser más a largo plazo. La mayoría de los procesos de mentoring, duran uno o dos años (a veces incluso más).

### ***Impulsado por el rendimiento vs impulsado por el desarrollo***

El coaching se orienta principalmente al desempeño y se centra en lograr resultados específicos dentro de un periodo determinado, como ayudar a los empleados a adquirir o mejorar habilidades específicas. Por otro lado, el mentoring se orienta más al desarrollo y se centra en el crecimiento profesional del aprendiz más allá de su función actual.

En cualquier caso, es altamente recomendable crear un marco estructurado que describa objetivos claros tanto para las mejoras de desempeño a corto plazo como para el crecimiento profesional a largo plazo. Este marco debe aplicarse en toda la organización para estandarizar el enfoque de coaching/mentoring.

### ***Estructura formal vs estructura informal***

El proceso de coaching tiende a estar bien estructurado, con objetivos claramente definidos y mensurables y reuniones regulares. El proceso de mentoring, en contraste, tiende a ser un poco más informal y el aprendiz solicita reuniones cuando siente que es necesario. Sin embargo, eso no quiere decir que para que el mentoring tenga éxito, no sea útil programar reuniones periódicas.

### ***Orientado a la tarea vs orientado al desarrollo***

El coaching tiende a estar más orientado a las tareas y al cumplimiento de objetivos específicos de desempeño. Por su parte, el mentoring tiende a estar más orientada al desarrollo y al crecimiento personal.

### ***Orientación vs asesoramiento***

Quizás la diferencia más significativa entre mentoring y coaching radica en el enfoque de cada método. Un coach intenta guiar a sus coachees para que descubran esa información por sí mismos a través de preguntas y cuestionamientos reflexivos. Un mentor, en cambio, brinda consejos, información y experiencias relevantes para orientar el desarrollo.

### ***Retroalimentación***

La retroalimentación debe ser una vía de doble sentido en la que el coach comparte sus observaciones y perspectivas con el empleado, y el empleado ofrece sus pensamientos

y percepciones sobre el proceso de coaching. En mentoring, la situación es ligeramente diferente. Si bien la retroalimentación sin duda debe ser bien recibida y puede ser útil tanto para el mentor como para el aprendiz, no juega un papel tan crucial como en el proceso de coaching.

### ***Resultados del coaching frente a los del mentoring***

Al final de un recorrido de coaching, los resultados suelen ser visibles y mensurables; lo han sido desde el principio. Sin embargo, al final de una tutoría, los resultados tienden a ser menos tangibles y se pueden encontrar más en el crecimiento y desarrollo general del aprendiz.

### ***Experiencia***

Es más probable que los coaches, hayan recibido formación en habilidades y metodología de coaching. Los mentores generalmente recurren principalmente a sus antecedentes y experiencia profesional (Verlinden, N. y Scott, C., 2023).

Con estas diferencias clave, los líderes y las organizaciones, podrán determinar alguno de los programas que mejor se ajusten a las necesidades de desarrollo de alguno de los profesionales de recursos humanos.

### ***Certificaciones***

La certificación es cuando una entidad independiente confirma que una empresa, producto, proceso, servicio o persona cumple con los estándares o requisitos establecidos. En el mercado existen disponibles diferentes cursos y certificaciones para los profesionales de recursos humanos. Dentro de esta propuesta, se recomienda consultar la academia de recursos humanos de RBL Group, de David Ulrich.

Este programa está diseñado para todos los profesionales de recursos humanos que buscan crear valor, desarrollar capacidades, impulsar el cambio y liderar su organización hacia el futuro, la academia de recursos humanos de Dave Ulrich, ofrece una oportunidad única para redefinir el impacto de recursos humanos en la gestión de recursos humanos.

## **Bootcamps**

Un Bootcamp es un programa intensivo de aprendizaje diseñado para enseñar habilidades específicas en un relativamente corto. Estos programas están diseñados para ser altamente prácticos y enfocados en el trabajo, preparando a los participantes para aplicar rápidamente las competencias y habilidades aprendidas en su campo laboral.

A menudo, los Bootcamps son impartidos por profesionales con experiencia en la industria y pueden incluir proyectos prácticos, trabajo en equipo y oportunidades de networking. El tiempo que dura es variable, pero por lo general toma desde algunas cuantas semanas hasta algunos meses. Son una excelente opción para quienes desean adquirir nuevas habilidades o cambiar de carrera en el corto plazo.

Para los profesionales de recursos humanos existen en el mercado algunas opciones a considerar respecto a estos programas.

El [HRBP Bootcamp de The Academy to Innovate Human Resources](#), ofrece programas intensivos basados en cohortes que combinan la efectividad de cursos en línea con enfoque en recursos humanos en línea, con trabajos en equipo, proyectos prácticos, demostraciones y sesiones facilitadas en vivo.

Este Bootcamp, está diseñado para analistas, generalistas, jefes, supervisores, y gerentes que buscan mejorar sus competencias en su rol como HRBP, entre las que se encuentran la interpretación de métricas de Recursos Humanos y de negocio, competencias de consultoría y de acompañamiento a líderes y directivos de la organización.

El enfoque de este Bootcamp, contempla el desarrollo de habilidades de consultoría, desarrollo de talento organizacional y coaching basado en resultados.

### **2.5.5. Seguimiento e indicadores clave de éxito**

La ejecución y el impacto de una estrategia de aprendizaje, desarrollo deben medirse utilizando indicadores clave de desempeño (KPI). Para Brassey, J.; Christensen, L. y Van Dam, N. (2018), un primer indicador debe analizar la excelencia empresarial, es decir ¿qué tan alineadas están todas las iniciativas e inversiones de aprendizaje y desarrollo con las prioridades empresariales?

Un segundo KPI, debe analizar la excelencia en el aprendizaje, esto es, si las intervenciones de aprendizaje cambian el comportamiento y el desempeño de las personas.

La medición de efectividad de este tipo de programas suele ser compleja y hoy en día algunas organizaciones aún dependen de métricas de impacto tradicionales, como la satisfacción con el programa de aprendizaje y los puntajes de finalización.

Sin embargo, las organizaciones basadas en una cultura de alto desempeño se centran en métricas sustentadas en resultados, como el impacto en el desempeño individual, el compromiso de los empleados, la efectividad del equipo y la mejora de los procesos. De acuerdo con Brassier, J. *et al.* (2018), se recomiendan cuatro aproximaciones para articular y medir el impacto del aprendizaje para el tipo de solución propuesta:

1. **Alineación estratégica.**

- ¿Con qué eficacia la estrategia de los programas de aprendizaje y desarrollo de apoya y acompaña a las prioridades de la organización?

2. **Capacidades.**

- ¿Con qué eficacia los programas de aprendizaje y desarrollo ayudan a los profesionales a desarrollar la perspectiva, las habilidades y la experiencia que más necesitan? Este impacto se puede medir evaluando las brechas de capacidad de las personas en relación con un marco integral de competencias.

3. **Salud organizacional.**

- ¿En qué medida el aprendizaje y desarrollo de estos programas, fortalece la salud general y el ADN de la organización?

4. **Rendimiento máximo individual.** Más allá de las capacidades básicas, ¿en qué medida las actividades de aprendizaje y desarrollo ayudan a los profesionales a lograr el máximo impacto en su función y, al mismo tiempo, mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal?

Para ello, el modelo de evaluación de entrenamiento de 4 niveles desarrollado por Kirk Patrick puede resultar un estupendo marco de referencia para lograr el retorno de la inversión. La Figura 12, explica el modelo de evaluación sugerido.

## Figura 12

Modelo de evaluación de entrenamiento de 4 niveles de Kirk Patrick



*Nota.* Fuente: Adaptado de *Measuring Training Effectiveness: A Practical Guide*. Academy to Innovate Human Resources (2023). ([/www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness/](http://www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness/))

## Conclusiones y recomendaciones finales

Tanto en nuestro país como en otras partes del mundo, gran parte de las organizaciones aprovecharon la creciente popularidad que ganó en el mercado la propuesta de Modelo Operativo Business Partner diseñada por Dave Ulrich, para adoptarlo en aras de evolucionar su manera de operar la oficina de recursos humanos en su búsqueda por hacerla más eficiente y estratégica que contribuyera con una agenda de negocio llena de retos y desafíos.

De esta forma, líderes organizacionales y directores de oficina de recursos humanos, esperaban con la implementación del Modelo Operativo cambios y beneficios radicales en su manera de trabajar con relación a lo que se venía realizando, sin embargo, en muchos casos esto no sucedió ya que, en el camino de la implementación no se le tomó importancia a un aspecto fundamental como el desarrollo de capacidades entre sus profesionales.

En efecto, una de las principales causas en la falta de éxito sobre la implementación del Modelo de Ulrich, ha sido la carencia de una comprensión clara respecto a las capacidades, competencias y habilidades necesarias para desempeñar alguno de los roles y funciones que constituyen el Modelo Operativo; HRBP, COE o CoE. El mismo Ulrich, D. (2003), advertía a la comunidad de recursos humanos que la transformación real de esta oficina, debía ir más allá de un simple cambio de estructura.

Como claro ejemplo de lo anterior, tenemos a una de las organizaciones mexicanas más importantes en el giro departamental y de servicios financieros, que en su intento de implementar el Modelo Business Partner, identificó la falta de desarrollo de competencias clave para asumir el reto que conlleva la adopción de una nueva forma de trabajo entre sus profesionales, tanto en un cambio de mentalidad como en la adopción y desarrollo de capacidades para el logro de resultados y estrategias organizacionales acordes a las necesidades actuales.

En respuesta a los riesgos identificados con la implementación actual del Modelo y con base a la interrogante inicial sobre *¿cómo las organizaciones y sus áreas de recursos humanos pueden desarrollar las competencias de sus profesionales para lograr el éxito y efectividad en la implementación del Modelo Operativo Human Resources Business Partner?*, la presente propuesta descrita en este trabajo se muestra como una opción

factible en el hecho de poder contar con una base de referencia como lo son las competencias actuales para los profesionales de recursos humanos así como en contar con una metodología de *upskilling* que facilite el cierre de brechas en cuanto a las competencias requeridas.

Respecto a las competencias necesarias en la actualidad para los profesionales del área, tanto el modelo de The RBL Group, como el de AIHR, nos presentan un panorama más amplio respecto a las prioridades por atender por los profesionales respecto al desarrollo de sus competencias.

En ambos modelos de competencias, podemos encontrar similitudes respecto a las competencias requeridas por los profesionales de recursos humanos en la actualidad. Tal es el caso de las competencias *accelerate business* y *business acumen*, cuya esencia radica en uno de los aspectos más relevantes para Ulrich que es el hecho de poder entender el negocio y lo que sucede en su ecosistema más amplio. Con esta competencia, sin duda lo que se busca es poder desarrollar en los profesionales uno de sus principales roles como lo es el de la asesoría estratégica para elevar su contribución.

Se destaca también la consistencia en ambos modelos de competencias, la urgente necesidad de desarrollar capacidades digitales, la lectura de datos y el aprovechamiento de la tecnología. Esto, hoy en día es crucial para el entendimiento de la abundante información con la que disponemos y cuyo análisis, lectura e interpretación permita una mejora no solo en la manera de presentar información relevante, sino también para lograr una mejora en la toma de decisiones.

Por otra parte, es fundamental señalar que, en ambos modelos de competencias, el desarrollo de habilidades orientadas a la creación de capacidades dentro de la fuerza laboral juega un papel clave en la aceleración de la transformación organizacional, tal y como lo señala Ulrich, D. (2003).

Asimismo, fomentar el crecimiento y movilidad del talento se convierte en una respuesta estratégica ante la escasez de talento que enfrentan hoy las organizaciones, especialmente en un entorno donde la tecnología y la inteligencia artificial están redefiniendo continuamente las necesidades de las empresas. Implementar este enfoque no solo fortalece la adaptación organizacional, sino que también impulsa la competitividad en el mercado.

Como se puede apreciar, este marco de referencia como lo son las competencias esenciales para los profesionales de recursos humanos, da claridad y guía sobre aquellos aspectos y competencias en las cuáles se debería de priorizar el desarrollo para las personas del área independientemente de su rol, función o nivel dentro del área de recursos humanos. Sin embargo, para lograrlo, el siguiente paso es poder considerar el modelo de *upskilling*.

Con la implementación de una estrategia de *upskilling* mediante el modelo *T-Shaped HR Skills* (AIHR, 2022) se está en la posibilidad de poder cerrar la brecha respecto a las capacidades requeridas entre los profesionales de recursos humanos para afrontar los desafíos de negocio y evolucionar en su nivel de contribución a partir de una propuesta de valor.

Con base en la metodología presentada, es posible diagnosticar el nivel actual de competencias de los profesionales, identificar brechas y diseñar programas de desarrollo que permitan a los participantes adquirir las habilidades necesarias. Más allá de operar eficazmente bajo el Modelo Business Partner, el objetivo es contribuir de manera estratégica a las necesidades del negocio. Para lograrlo, se recomienda:

- Realizar evaluaciones periódicas para ajustar los programas de desarrollo a las necesidades cambiantes del negocio
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo que impulse la actualización y mejora de competencias clave
- Establecer indicadores de éxito que permitan medir el impacto de la formación en los resultados estratégicos de la empresa
- Propiciar la colaboración entre equipos y áreas para maximizar el valor aportado por los profesionales capacitados

Una de las principales ventajas para la organización, los profesionales de recursos humanos y el área en general, para usar el modelo de *upskilling* en forma de *T*, se encuentra en el hecho de poder diseñar programas y recursos de aprendizaje que además de dar respuesta y solución a las brechas de desarrollo identificadas entre los profesionales de recursos humanos, es la creación de compromiso de sus participantes mediante programas o experiencias de aprendizaje a la medida o acordes a las necesidades de cada colaborador (Brassey, J., Christensen, L. y van Dam, N. 2018).

Si bien se han identificado ventajas y beneficios de una propuesta de upskilling basada en el modelo T-Shaped HR Skills, es crucial considerar ciertos aspectos clave para su implementación efectiva. Entre ellos destacan:

- Definición de criterios de selección: Es fundamental establecer reglas claras sobre qué niveles y áreas de recursos humanos tendrán prioridad en el proceso, asegurando que la inversión en formación tenga el mayor impacto posible
- Asignación de tiempo y recursos: Debido a la carga operativa diaria, el tiempo destinado a formación y desarrollo suele ser limitado. Se recomienda integrar el aprendizaje en la dinámica laboral mediante estrategias como el aprendizaje en el flujo de trabajo y sesiones cortas pero frecuentes
- Gestión presupuestaria: Dado que los recursos financieros suelen ser un desafío, explorar opciones como alianzas estratégicas, programas de formación en línea de bajo costo o el desarrollo de contenidos internos puede ayudar a maximizar la inversión sin comprometer la calidad.

Para garantizar el éxito de esta iniciativa, se recomienda establecer un plan de acción detallado con indicadores de seguimiento, fomentar el compromiso de los líderes y promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo. Con estas estrategias, la empresa podrá potenciar su talento y fortalecer su competitividad en el mercado.

Es por ello, que se recomienda hacer una implementación estratégica en la que se pueda priorizar aquellas áreas o funciones claves que mayormente lo necesiten. Otro punto a considerar, es que los directivos de recursos humanos definan con claridad que es lo que se espera de sus profesionales más allá de las competencias requeridas. Y para ello, el darse tiempo para responder algunas cuestiones, se vuelven necesarias:

- ¿En qué debe ser bueno recursos humanos para ejecutar la estrategia a través de nuestro Modelo Operativo?
- ¿Cuáles son y cómo desarrollar las capacidades adecuadas para ofrecer valor organizacional?
- ¿Cuál es nuestra línea de base actual y qué necesita cambiar en términos de nuestras habilidades, experiencias, tecnologías y procesos para cumplir con los desafíos empresariales y su estrategia?

Por último, y no menos importante, es considerar acciones de gestión del cambio con la población con la cual se decida llevar a cabo, esto para acompañar el proceso con los participantes y sus líderes, comunicar los momentos de la implementación, compartir los beneficios y las ventajas que traerá consigo la estrategia de *upskilling* en cuestión. Esto además de aminorar temor y resistencia entre los participantes, permitirá ir realizando ajustes o cambios en la manera en la que se lleva a cabo esta labor.

Sin duda, aprovechar la coyuntura de cambio y transformación en la que se encuentra la organización y la dirección de talento resulta fundamental para lograr cerrar la brecha de competencias y capacidades entre los profesionales del área para obtener los beneficios que el Modelo Business Partner ofrece tanto a la organización el área de recursos humanos y sus profesionales que la integran. Sobre todo, en momentos en los que la incertidumbre global, los desafíos de negocio y los retos en cuestiones de talento de talento se presentan ante nosotros.

## Referencias

- Academy to Innovate Human Resources. (2024). *HR Business Partner Model. A Comprehensive Guide*. Recuperado el 15 de Julio de 2024, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/hr-business-partner-model/>
- Academy to Innovate Human Resources. (2024). *T-Shaped HR Competency Framework. Developing the HR Skills of the Future*. Recuperado el 10 de Enero de 2025, de Academy to Innovate Human Resources: [https://www.aihr.com/resources/AIHR\\_HR\\_Competency\\_Framework.pdf](https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Competency_Framework.pdf)
- Academy to Innovate Human Resources. (2024). *T-Shaped HR Professionals. HR Competency Model*. Recuperado el 10 de Enero de 2025, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/hr-competency-model/>
- Agusto, F. (2017). *La valoración del Human Resources Business Partner (HRBP): La efectividad y el impacto del rol del HRBP desde la perspectiva del cliente interno*. [Tesis de Maestría. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios]. Recuperado el 20 de Julio de 2024, de Repositorio Institucional: <http://hdl.handle.net/10908/16754>
- Bozón Jerónimo, B., & Moreno Romero, A. (2021). *Análisis de la contribución de un "Business Partner" de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition en el año 2021*. [Tesis de Especialidad, Universidad Agustiniana], Bogotá. Recuperado el 10 de Julio de 2024, de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/items/90b9719a-3611-4fbb-ab9d-9c7c3cccd8ae>
- Brassey , J., Christensen, L., & Van Dam, N. (2018). *Elevating Learning and Development: Insights and Practical Guidance from the Field*. Recuperado el 20 de Enero de 2025, de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/elevating-learning-and-development-insights-and-practical-guidance-from-the-field>
- Chernack, S., Daucher, M., McCarthy, H., Mitchell, D., Piercy, K., & Von Rohrscheidt, A. (2023). *Does HR need a new operating model? Building a model fit for the future*. Recuperado el 8 de Octubre de 2024, de Mercer:

[https://www.mercer.com/assets/es/es\\_es/shared-assets/global/attachments/pdf-2023-hr-operating-model-pov.pdf](https://www.mercer.com/assets/es/es_es/shared-assets/global/attachments/pdf-2023-hr-operating-model-pov.pdf)

Gardner, R. (2023). *HR Shared Services: Everything You Need to Know*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2024, de Academy to Innovate Human Resources:

<https://www.aihr.com/blog/hr-shared-services/>

Gartner. (2020). *HRBP Comptency Workbook. Drive the Impact of HR Business Partner Strategic Effectiveness. A Nine-Step Process to Improve HR Business Partner Performance*. Recuperado el 20 de Octubre de 2024, de Gartner:

<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/hrbp-competency-workbook>

Gartner. (2023). *The Evolving HRBP Role in the HR Operating Model of the Future*.

Recuperado el 8 de Noviembre de 2024, de Gartner:

<https://www.gartner.com/en/human-resources/role/hr-business-partners>

Hernández Barraza, A. (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*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT], Medellín. Recuperado el 15 de Julio de 2024, de

<https://repository.eafit.edu.co/items/f9d5ed86-e2b0-4a8d-981c-41f03bc9bc3e>

Kelly, J. (2022). *98% Of HR Professionals Are Burned Out, Study shows*. Recuperado el 1 de Febrero de 2025, de Forbes Newsletter:

<https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/04/14/98-of-human-resources-professionals-are-burned-out-study-shows/>

MIT Sloan Management Review. (2023). *Reskilling y upskilling, las nuevas habilidades que todo colaborador debe conocer*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2024, de

MIT Sloan Management Review: <https://mitsloanreview.mx/capital-humano/reskilling-y-upskilling-las-nuevas-habilidades-que-todo-colaborador-debe-conocer/>

Phillips, M., Wright, P., Ulrich, M., & Wilson Burns, E. (2021). *Where have we been and where are we going: The HRCS Competency Model from Round 1 to Round 8*.

Recuperado el 3 de Diciembre de 2024, de The RBL Group:

<https://www.rbl.net/insights/articles/where-have-we-been-and-where-are-we-going-the-hrcs-competency-model-from-round-1-to-round-8>

- Rincón Gutiérrez, E. (2015). *Factores clave de éxito para la implementación de un modelo de socio estratégico de recursos humanos*. [Tesis de Especialidad, Universidad Militar Nueva Granada], Bogota. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <https://repository.umng.edu.co/items/5dc1d702-eeaf-4bd6-9c42-7712374b65f9>
- Shani, J. (2023). *Measuring Training Effectiveness: A Practical Guide*. Recuperado el 20 de Enero de 2025, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness/>
- Smallwood, N. (2024). *HR Transformation: Common Pitfalls and Tried and True Tips*. Recuperado el 10 de Octubre de 2024, de The RBL Group: <https://www.rbl.net/insights/articles/hr-transformation-common-pitfalls-and-tried-and-true-tips>
- The RBL Group. (2021). *Human Resources Competency Study Round 8 Research Report*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2024, de The RBL Group: <https://www.rbl.net/insights/research-reports/human-resources-competency-study-round-8-research-report>
- Ulrich, D. (2023). *Recursos Humanos Champions* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ulrich, D., Allen, J., Younger, J., Brockbank, W., Allen, J., & Nyman, M. (2009). *Human Resources Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Ulrich, M., Wilson Burns, E., & Wright, P. (2021). *New HRCS 8 Competency Model Focuses on Simplifying Complexity*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2024, de The RBL Group: <https://www.rbl.net/insights/articles/new-hrcs-8-competency-model-focuses-on-simplifying-complexity>
- Van Vulpen , E., & Verlinden, N. (2023). *Why T-Shaped HR Professionals Are the Future of HR*. Recuperado el 18 de Enero de 2024, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/why-t-shaped-hr/>
- Van Vulpen, E. (2024). *The current state of HR competencies: Only 2 in 10 HR professionals have future-proof skills*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2024, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/hr-competency-research-statistics/>

- Van Vulpen, E., & Veldsman, D. (2023). *5 Types of HR Operating Models: A Full Guide*. Recuperado el 15 de Julio de 2024, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/types-of-hr-operating-models/>
- Van Vulpen, E., & Veldsman, D. (2024). *Leading Transformation: Why Most HR Operating Models Fail*. Recuperado el 31 de Julio de 2024, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/why-hr-operating-models-fail/>
- Veldsman, D., & Van der Merwe, M. (2024). *5 Success Criteria for Effective HR Business Partnering Model*. Recuperado el 4 de Octubre de 2024, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/effective-hr-business-partnering/>
- Verduyn, M., & Nemcova, M. (2023). *HR Centers of Excellence: A Guide for HR Leaders*. Recuperado el 8 de Agosto de 2024, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/hr-centers-of-excellence/>
- Verlinden, N., & Scott, C. (2023). *Coaching vs. Mentoring: 11 Key Differences & Skills Needed*. Recuperado el 15 de Febrero de 2025, de Academy to Innovate Human Resources: <https://www.aihr.com/blog/coaching-vs-mentoring/>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2024, de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>

## Anexos

### A. Evaluación de competencias Nivel Básico

Evaluación de Competencias Nivel Básico							
<p><b>Instrucciones:</b> Revisa cada comportamiento y coloca una equis (x) de acuerdo a lo que has identificado en tus propios comportamientos del último año. Se recomienda reforzar la calificación asignada con comentarios en cada bloque por cada competencia que se evalúa. Tiempo estimado: 25 a 35 minutos.</p>							
Business Acumen				Escala de evaluación			
La pericia o perspicacia empresarial, se refiere a la capacidad de interpretar tendencias externas del mercado, analizar las demandas de los clientes y crear una estrategia comercial para lograr resultados sostenibles.				1	2	3	4
Dimensión: Interpretación del contexto							
Demuestra entendimiento básico sobre las tendencias del mercado y de la industria.							
Comprensión básica de la dinámica de la industria y cómo la organización se diferencia de las demás en su entorno.							
Entiende y adopta la estrategia y objetivos organizacionales.							
Dimensión: Fluidez comercial							
Tiene conocimientos básicos sobre la teoría y conceptos de informes y resultados financieros							
Posee conocimientos básicos sobre la gestión de gastos y costos dentro de su área de responsabilidad.							
Dimensión: Comprensión del cliente							
Recopila información relevante para identificar las necesidades de sus clientes internos.							
Identifica oportunidades que pueden beneficiar a clientes internos.							
Solicita información y retroalimentación entre las diferentes partes interesadas.							
Dimensión: Co-creación de estrategias							
Comprende el impacto de su trabajo y contribución con la estrategia organizacional.							
Propone cambios en su propia área de trabajo que generan mejoras en su quehacer cotidiano.							
Entiende y promueve el impacto de recursos humanos dentro de la estrategia organizacional.							

<b>Data Literacy</b> La alfabetización en el uso de datos, es la capacidad de analizar, interpretar y comunicar datos de personas para obtener información útil, fundamentar la toma de decisiones y evaluar la contribución de Recursos Humanos al logro de objetivos comerciales estratégicos.	Escala de evaluación			
	1	2	3	4
<b>Dimensión: Basado e impulsado por los datos</b>				
Utiliza análisis descriptivos para dar sentido e interpretación a los datos.				
Identifica oportunidades para crear datos con el objetivo de probar y/o validar suposiciones.				
Adopta el uso de datos para la ejecución de su trabajo y/o toma de decisiones.				
Se capacita y conoce las políticas establecidas para la gestión adecuada de los datos y la información.				
<b>Dimensión: Traducción analítica</b>				
Puede comunicar datos e información de manera relevante a determinadas audiencias de manera efectiva.				
Identifica problemas o situaciones que pueden ser analizados a través de los datos.				
Fomenta entre su área de trabajo y clientes internos el uso y valor del análisis de datos y de personas.				
<b>Digital Agility</b> Agilidad digital es la competencias que permite utilizar a favor la tecnología para mejorar la influencia de Recursos Humanos dentro de la organización y prepararla para la adopción de prácticas digitales.	Escala de evaluación			
	1	2	3	4
<b>Dimensión: Tecnología</b>				
Demuestra conocimientos básicos sobre avances tecnológicos en su área de especialización.				
Utiliza la tecnología y herramientas disponibles en su área y organización para la ejecución de sus tareas y responsabilidades.				
Posee experiencia básica en la implementación de soluciones tecnológicas.				
Identifica ocasionalmente oportunidades de mejora a través de la tecnología dentro de su propia área de trabajo.				
<b>Dimensión: Aptitud digital</b>				
Comprende y adopta el valor agregado de las herramientas digitales para Recursos Humanos.				
Se capacita y busca oportunidades para aplicar herramientas digitales en su quehacer dentro de recursos humanos.				

Demuestra habilidades básicas para trabajar con medios digitales herramientas y plataformas.					
<b>Dimensión: Adopción digital</b>					
Adopta la implementación de cambios digitales dentro del área de trabajo.					
Fomenta entre sus clientes y partes interesadas la adopción de soluciones de Recursos Humanos digitales.					
Se capacita y entrena para adoptar los cambios en la forma de trabajo de Recursos Humanos que promueven la integración digital.					
<b>People Advocacy</b>		<b>Escala de evaluación</b>			
Estar del lado de las persona, se refiere a la construcción de culturas organizacionales centradas en las personas, promover la productividad y el bienestar al mismo tiempo, gestionar el cambio y exigir que la organización cumpla con estándares éticos y sostenibles.		1	2	3	4
<b>Dimensión: Cultura y bienestar</b>					
Demuestra compromiso y alineación con la visión y estrategias organizacionales.					
Tiene conocimientos básicos sobre la teoría, modelos y marcos de cultura organizacional.					
Se responsabiliza a sí mismo sobre la manera de actuar de acuerdo con valores organizacionales.					
Defiende los intereses de individuos y grupos olvidados.					
Entiende la importancia del bienestar de los empleados y lo promueve dentro de su área de trabajo.					
<b>Dimensión: Navegar en el cambio</b>					
Entiende las diferentes etapas del cambio y crea oportunidades entre sus clientes internos y área para responder ante el cambio.					
Demuestra entendimiento en lo fundamental que resulta la administración del cambio entre las diferentes partes interesadas.					
Demuestra capacidad para afrontar dificultades y adaptarse.					
<b>Dimensión: Mitigación de riesgos y ética</b>					
Conoce y comprende las implicaciones y riesgos regulatorios que pueden llegar a impactar a la organización.					
Actúa de manera transparente y ética.					

Adopta por sí mismo el cumplimiento en cuestiones regulatorias y promueve su cumplimiento en los demás.					
<b>Dimensión: Sostenibilidad</b>					
Demuestra comprensión básica sobre aspectos relacionados al medio ambiente, sostenibilidad y cuestiones de gobernanza que afectan a la organización.					
Crea relaciones significativas y conecta con diferentes partes en relación a intereses compartidos.					
Demuestra conciencia sobre la responsabilidad y oportunidad que tiene recursos humanos de contribuir a su comunidad.					
<b>Execution Excellence</b>		<b>Escala de evaluación</b>			
Excelencia en la ejecución significa generar impacto a través del enfoque en soluciones prácticas, involucrar a todos los interesados y la ejecución de tareas con un propósito unificado.		1	2	3	4
<b>Dimensión: Orientación a la acción</b>					
Define objetivos realistas de desempeño personal y trabaja eficientemente para cumplir con los plazos acordados.					
Cumple con estándares de calidad y rendimiento.					
Muestra una actitud positiva frente a la ambigüedad y el cambio, y apertura a las prioridades laborales y plazos cambiantes.					
Organiza el uso de recursos para satisfacer las expectativas, identificar dificultades y actuar en consecuencia.					
<b>Dimensión: Resolución de problemas</b>					
Distingue entre información crítica e irrelevante. Reúne información de diversas fuentes para llegar a una conclusión.					
Escucha diferentes puntos de vista y promueve el mutuo entendimiento					
Toma decisiones basadas en procedimientos estandarizados y busca orientación cuando la situación no es clara. Identifica la mejor opción en función de las directrices y la consideración de los riesgos y las consecuencias.					
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>					
Desarrolla y mantiene las alianzas necesarias para el trabajo. Establece y fomenta relaciones positivas con socios y partes interesadas.					
Habla y escribe con claridad, además adapta el lenguaje y el estilo y método de comunicación a en función de la audiencia.					

Establece una relación abierta basada en la confianza y colabora con los miembros del equipo para mantener redes mutuamente beneficiosas.				
---	--	--	--	--

## B. Evaluación de competencias Nivel Intermedio

Evaluación de Competencias Nivel Intermedio				
<p><b>Instrucciones:</b> Revisa cada comportamiento y coloca una equis (x) de acuerdo a lo que has identificado en tus propios comportamientos del último año. Se recomienda reforzar la calificación asignada con comentarios en cada bloque por cada competencia que se evalúa. Tiempo estimado: 25 a 35 minutos.</p>				
<p align="center"><b>Business Acumen</b></p> <p>La pericia o perspicacia empresarial, se refiere a la capacidad de interpretar tendencias externas del mercado, analizar las demandas de los clientes y crear una estrategia comercial para lograr resultados sostenibles.</p>				<p><b>Escala de evaluación</b></p>
	1	2	3	4
<b>Dimensión: Interpretación del contexto</b>				
Posee una comprensión profunda de los mercados y su impacto en el negocio.				
Demuestra una sólida comprensión de la dinámica de la industria, la propuesta de valor de la organización y el rol de Recursos Humanos en la creación de impacto significativo.				
Muestra una sólida comprensión de la estrategia y los objetivos de la organización y de cómo Recursos Humanos contribuye con ellos.				
<b>Dimensión: Fluidez comercial</b>				
Interpreta informes financieros en el contexto del negocio.				
Crea, supervisa y gestiona un presupuesto de Recursos Humanos.				
<b>Dimensión: Comprensión del cliente</b>				
Diagnostica necesidades y propone soluciones de Recursos Humanos pertinentes.				
Construye y entrega soluciones que satisfacen las expectativas del cliente.				
Facilita la retroalimentación en todos los niveles de la organización, respetuosa y significativamente.				
<b>Dimensión: Co-creación de estrategias</b>				
Identifica y considera las oportunidades y los riesgos de desarrollo emergentes en función de objetivos y prioridades estratégicos.				
Integra las prácticas de Recursos Humanos para crear eficiencias y valor comercial entre las partes interesadas				

Demuestra constantemente el impacto estratégico de Recursos Humanos en toda la cadena de valor del área.				
<b>Data Literacy</b>	<b>Escala de evaluación</b>			
La alfabetización en el uso de datos, es la capacidad de analizar, interpretar y comunicar datos de personas para obtener información útil, fundamentar la toma de decisiones y evaluar la contribución de Recursos Humanos al logro de objetivos comerciales estratégicos.	1	2	3	4
<b>Dimensión: Basado e impulsado por los datos</b>				
Utiliza análisis de datos descriptivos para descubrir información relevante de Recursos Humanos y realiza la toma de decisiones de manera informada.				
Identifica oportunidades para crear datos en todas las prácticas y procesos de Recursos Humanos.				
Considera la validez de los datos e incorpora más de una fuente de evidencia en el proceso de toma de decisiones.				
Aplica el conocimiento de los requisitos legales y las políticas y directrices internas a la gestión ética de datos de personas.				
<b>Dimensión: Traducción analítica</b>				
Promueve entre su área y partes interesadas el uso y aportación del análisis de datos y de personas para mejorar la toma de decisiones.				
Puede comunicar datos de manera sencilla y relevante para la situación y las diferentes partes interesadas.				
Crea hipótesis y supuestos con base en la información prevista en los análisis de datos.				
<b>Digital Agility</b>	<b>Escala de evaluación</b>			
Agilidad digital es la competencias que permite utilizar a favor la tecnología para mejorar la influencia de Recursos Humanos dentro de la organización y prepararla para la adopción de prácticas digitales.	1	2	3	4
<b>Dimensión: Tecnología</b>				
Se actualiza y está familiarizado con las tecnologías de Recursos Humanos y aplica sus conocimientos en todas las prácticas del área.				
Utiliza la tecnología de Recursos Humanos para optimizar su impacto profesional.				
Logra planificar, diseñar y configurar la implementación de soluciones tecnológicas.				
Identifica oportunidades de mejora a través de la tecnología en todas las prácticas de Recursos Humanos.				
<b>Dimensión: Aptitud digital</b>				

Promueve el enfoque hacia lo digital demostrando que como aporta valor a Recursos Humanos.				
Busca proactivamente oportunidades de aprendizaje dentro y fuera de su propia área de especialización para ampliar su perspectiva.				
Demuestra confianza al trabajar con herramientas y plataformas digitales.				
<b>Dimensión: Adopción digital</b>				
Comprende los objetivos comerciales de la transformación digital y es un facilitador para la implementación de procesos digitales en toda la empresa.				
Contribuye a la creación de estructuras y procesos para integrar formas digitales en toda la organización.				
Utiliza tecnología digital para mejorar los niveles de automatización de procesos de Recursos Humanos.				
Identifica con frecuencia oportunidades para impulsar la adopción de soluciones de Recursos Humanos digitales y refuerza el valor con las partes interesadas.				
<b>People Advocacy</b> Estar del lado de las persona, se refiere a la construcción de culturas organizacionales centradas en las personas, promover la productividad y el bienestar al mismo tiempo, gestionar el cambio y exigir que la organización cumpla con estándares éticos y sostenibles.	<b>Escala de evaluación</b>			
	1	2	3	4
<b>Dimensión: Cultura y bienestar</b>				
Implementa estrategias para generar compromiso entre los empleados y brinda claridad sobre cómo sus trabajos contribuyen a la visión y misión de la organización.				
Muestra una sólida comprensión de la cultura organizacional deseada y de las acciones y estrategias a implementar para lograrlo.				
Se responsabiliza asimismo e influye en los demás para actuar en línea con los valores de la organización.				
Defiende los intereses de individuos y grupos olvidados y equilibra los intereses individuales, grupales y organizacionales.				
Promueve el bienestar de manera estructurada y consistente.				
<b>Dimensión: Navegar en el cambio</b>				
Crea capacidad de cambio de manera proactiva en la organización a través de su propio comportamiento.				
Capacita a los líderes sobre cómo abordar de manera sostenible el cambio organizacional.				

Equilibra las necesidades de las distintas partes interesadas y aborda eficazmente los conflictos.				
Construye estructuras y procesos que ayuden a otros a ser más adaptables y responder a los desafíos.				
<b>Dimensión: Mitigación de riesgos y ética</b>				
Identifica los riesgos regulatorios relacionados con las personas y ayuda a la organización a responder en consecuencia.				
Es considerado por colegas, pares, subordinados y superiores como alguien que opera de manera transparente y ética.				
Muestra conocimiento de los requisitos reglamentarios en diversas prácticas y procesos de Recursos Humanos.				
<b>Dimensión: Sostenibilidad</b>				
Ayuda a conectar a las partes interesadas para crear comunidades que contribuyan a un objetivo o causa común.				
Contribuye activamente a la construcción de una organización sostenible a través de la práctica, la política y la acción.				
Utiliza las habilidades, el conocimiento y la experiencia de Recursos Humanos para contribuir a los objetivos sociales y de sostenibilidad.				
<b>Execution Excellence</b>				<b>Escala de evaluación</b>
Excelencia en la ejecución significa generar impacto a través del enfoque en soluciones prácticas, involucrar a todos los interesados y la ejecución de tareas con un propósito unificado.				1 2 3 4
<b>Dimensión: Orientación a la acción</b>				
Establece metas desafiantes para las responsabilidades funcionales y de rol. Ofrece resultados con acciones oportunas y enfocadas.				
Evalúa, supervisa y ajusta el desempeño en su área de responsabilidad. Toma la iniciativa para mejorar su propio desempeño y el del equipo.				
Acepta el cambio y aporta ideas y enfoques innovadores para mejorar los procesos y procedimientos de trabajo. Adapta de forma independiente los enfoques y las respuestas para reflejar la urgencia de las situaciones y las circunstancias cambiantes.				
Administra los recursos según las necesidades del negocio, siguiendo un plan, fechas límite y objetivos clave. Colabora con los interesados para asegurar que se cumplan los plazos.				
<b>Dimensión: Resolución de problemas</b>				

Identifica conexiones y patrones críticos en la información. Reconoce causas y consecuencias que no son evidentes a primera vista. Anticipa y piensa en los próximos pasos.				
Comprende las necesidades, emociones o inquietudes complejas o subyacentes de los demás y se comunica en consecuencia.				
Negocia de manera constructiva. Se concentra en agregar valor y desarrollar soluciones mutuamente beneficiosas.				
Toma decisiones que incorporan las necesidades organizacionales y abordan las causas fundamentales de los problemas evitando que vuelvan a ocurrir.				
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>				
Identifica oportunidades de colaboración para minimizar la duplicación y alcanzar objetivos compartidos más allá del equipo o la función inmediata.				
Adapta su estilo para trabajar de manera eficaz con sus socios, generando consenso, confianza y respeto. Gestiona las relaciones de manera proactiva.				
Se comunica de manera abierta e inclusiva con todas las partes interesadas. Expresa con claridad los puntos clave tanto en la comunicación verbal como escrita.				
Persuade a los demás con datos y comunicación dirigida.				
Crea un entorno inclusivo al trabajar con varias personas.				
Da y recibe retroalimentación e implementa cambios en función de lo que le comparten los demás.				