

EL ROL DEL BUSINESS PARTNER

MDO Claudia Caballero

The image features a green rectangular overlay containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a bold, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE" is the text "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire image is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his right hand. In the foreground, there is a wooden desk with several laptops displaying data charts and graphs. The overall scene suggests a professional business environment.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL



Expectativas de la sesión

- Nombre, puesto, años en RH, sector al que perteneces
- Expectativas de la sesión
- Pautas de la sesión

Propósito del Taller

Objetivo

- Al finalizar el módulo, el participante comprenderá el rol, las habilidades requeridas, las funciones centrales, las metas y en general el impacto que tiene el **Business Partner** como aliado clave en la compañía.
- Entenderá como volverse más estratégico; así como las herramientas, mejores prácticas y comportamientos que le permitirán hacerlo.

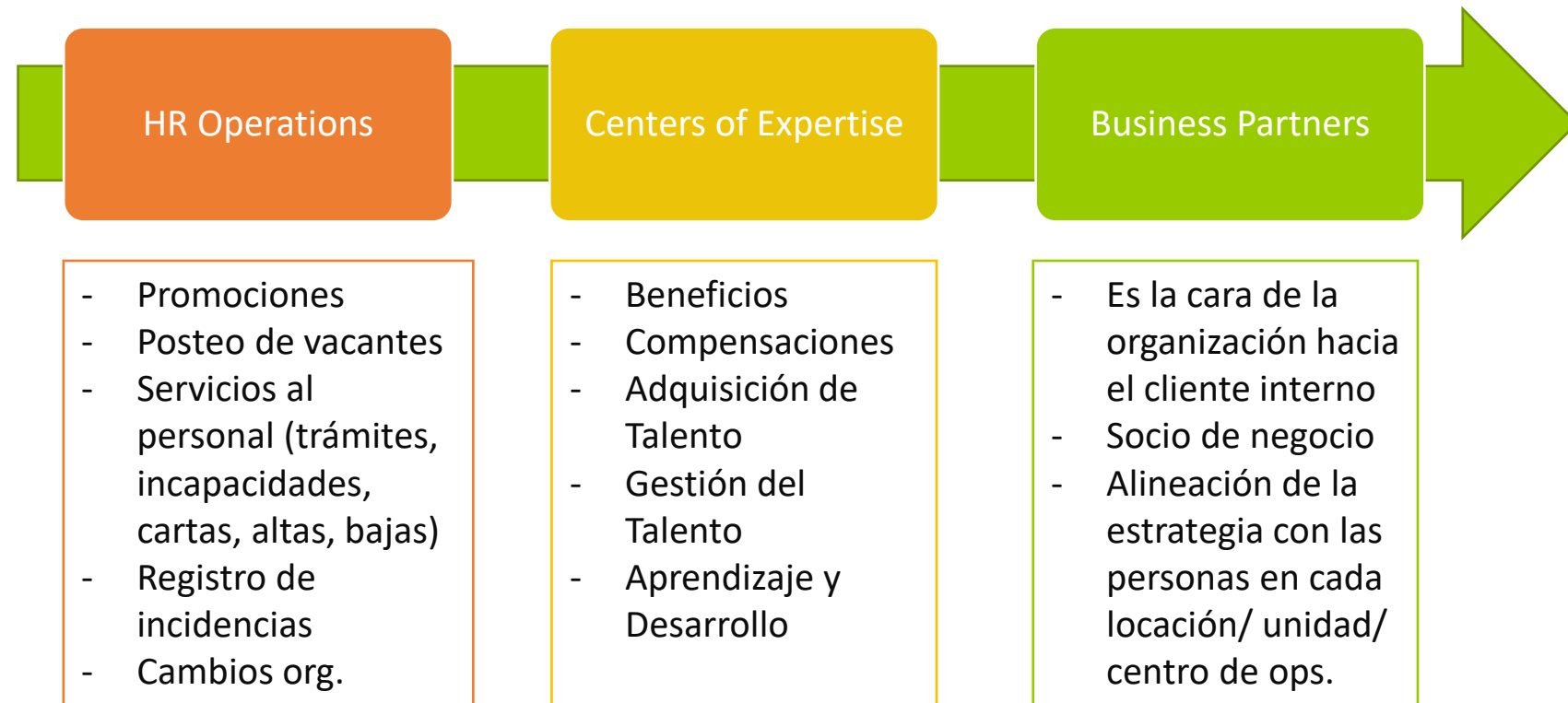
Contenido

1. Entendiendo el rol del Business Partner
 1. La evolución de RRHH, puestos en tendencia
 2. Qué es un Business Partner
 3. Objetivo de la posición
 4. Funciones clave
 5. Habilidades requeridas
 6. Tendencias actuales y futuras
2. Valor estratégico del Business Partner
 1. Experiencia del empleado: talento humano en el centro
 2. El Business Partner como aliado, coach, counselor, advisor
 3. Casos de estudio
 4. Gestión estratégica / medición del impacto
 5. Involucramiento, escucha y sensibilidad organizacional como estrategia de marca personal
3. Plan de Carrera y Desarrollo
 1. Plan de mejora personal – STOP / START / CONTINUE

La evolución de RRHH

El Departamento de Recursos Humanos tradicional ha evolucionado hasta llegar a **puestos mucho más especializados y de mayor valor estratégico**, que fueron adaptándose a la **transformación del negocio y a la necesidad de tomar decisiones oportunas, implementar la estrategia del negocio a todos niveles y responder con mayor rapidez a las demandas internas.**

Experiencia del empleado





¿En qué tipo de empresas vemos estos modelos?

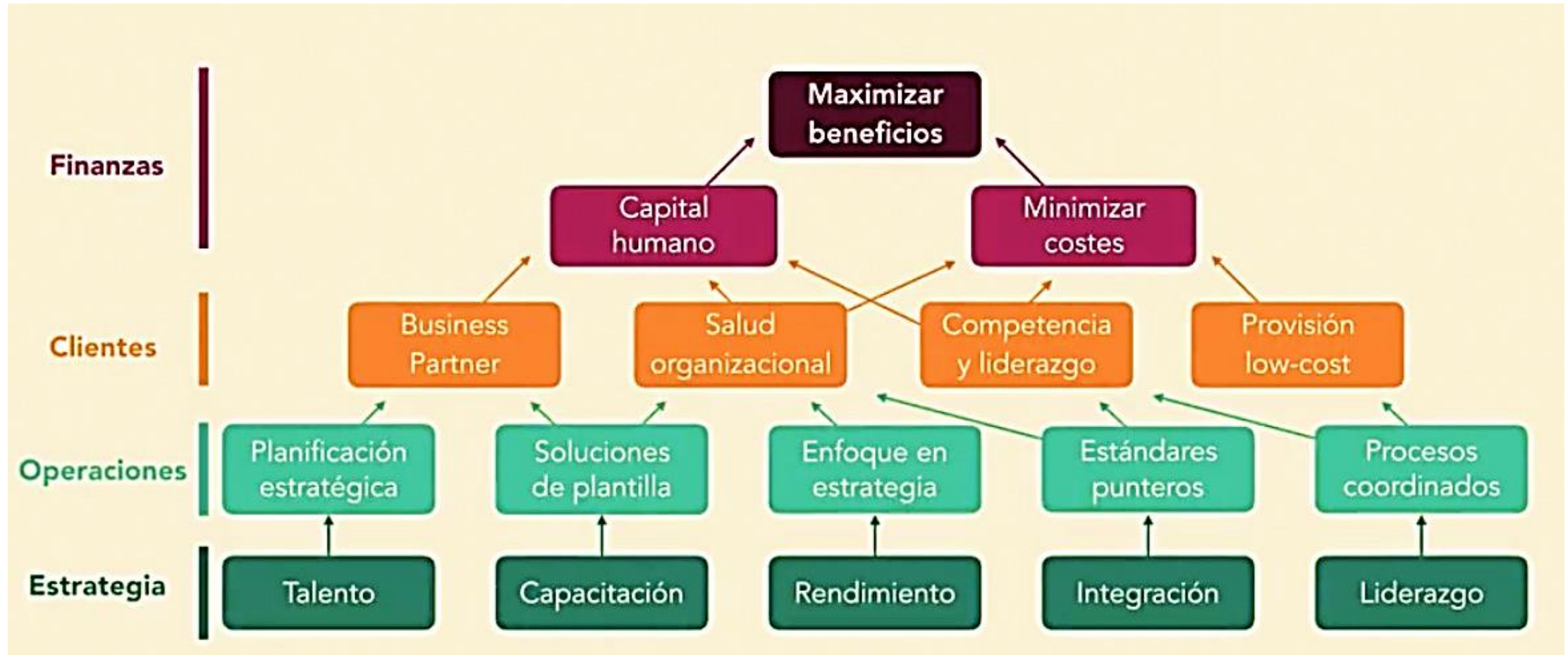
- **Sólo 1 de cada 3 organizaciones han implementado un modelo de esta naturaleza**
- **Empresas grandes**: asignan a un HRBP responsable de la ejecución de la estrategia del negocio directamente en campo, planta o en unidades de negocio
- **Empresas transnacionales**: y compañías que tienen estructuras matriciales, el Business Partner actúa como el único intermediario entre los centros de expertise de RH y el negocio
- **Pymes y pequeñas empresas**: el Business Partner es el responsable de toda la implementación de la estrategia de RH en la operación, actuando como líder del área también.

¿Qué es un HRBP?

- Es el asesor y aliado del negocio responsable de conectar a las personas con los retos estratégicos de la organización, para lograr los resultados esperados y maximizar el desempeño
- El HRBP debe tener un **rol sincrónico**, donde por un lado vela por los valores, intereses y necesidades organizacionales, conectándolos con los valores y metas individuales
- **Contribuye en la atracción, desarrollo y retención del talento interno más adecuado, a la vez que se logra la misión de la compañía.**



Cuadro de Mando de RRHH



La tarea más importante de un HRBP

Crear conexiones significativas con los clientes, ser un aliado confiable que entienda sus necesidades y generar soluciones de alto valor para los diferentes grupos de interés:

1

Líderes Senior

Establecen dirección y dan prioridad a las iniciativas de gestión de talento. Debemos solicitar tanto la **información requerida como las aprobaciones a las diferentes acciones de HR.**

2

Managers / Supervisores

Ejecutan la visión establecida por el grupo de liderazgo. El rol de BP es ayudarlos a entender esa visión; para ello es crítico **desarrollar relaciones sólidas, darles guía y habilitarlos para que sean capaces de entregar experiencias excepcionales a sus empleados**

3

Empleados

Es el cliente con el que tenemos interacciones en el día a día, para ellos **debemos estar disponibles y mantener una comunicación honesta, abierta y constructiva para atender quejas, y situaciones diversas**, dirigirlos al especialista correcto o dar solución a sus necesidades.

Credibilidad y confianza

1. Antes de construir esta relación de credibilidad y confianza, debemos **garantizar que los procesos básicos están cubiertos:**

1. Selección y onboarding
2. Pago de nómina de forma precisa y a tiempo
3. Acceso a los beneficios y programas ofrecidos

2. Posteriormente **es clave conocer y comprender muy bien la realidad del negocio** al que se entrega el servicio como Business Partner, y las necesidades actuales, de otra forma la gestión será más táctica que estratégica

3. Finalmente, un paso crítico en la construcción de la credibilidad y confianza, es el **cumplimiento de las compromisos y acuerdos que hacemos en el día a día.**

- **Cuál es el modelo de negocio para generar utilidades**
- **Cómo es la estructura de los costos (incluido el costo de la nómina)**
- **El lugar que ocupa la compañía en el mercado que participa**
- **Quiénes son los competidores directos**
- **Rentabilidad, ventas totales, % de EBITDA,**

Comportamientos clave del Business Partner



Avanzar al ritmo del negocio



- **Planear las actividades en el año**, de acuerdo a las propias fechas clave del negocio es clave. (Reunión con accionistas, revisión de presupuesto, pronósticos, lanzamientos de productos, cierres de mes o trimestre, etc.)
 - **Proceso de Evaluaciones de Desempeño**
 - **Juntas de revisión de talento**
 - **Actividades de inclusión y diversidad**
 - **Integraciones**
- Mientras más temprano se comuniquen las fechas clave en el año, será más fácil para los managers apegarse al plan
- Dejar claro que **la intención es entregar las iniciativas más apropiadas, en el momento correcto para el negocio**



Participa en el siguiente assessment de habilidades del HRBP

¡Da clic en el enlace del assessment y participa!

Top 10 -Power Skills que requiere el HRBP

1. Conocimiento del negocio y visión estratégica
2. Conocimiento de las personas/cliente interno/ cultura
3. Gestión de Proyectos -planeación, ejecución, seguimiento-
4. Capacidad de análisis y solución de problemas
5. Liderazgo para el cambio y Coaching
6. Creatividad e innovación
7. Toma de decisiones
8. Negociación, influencia y persuasión
9. Comunicación efectiva
10. Aprendizaje en entornos digitales



Tendencias actuales y futuras, para las que debemos estar mejor preparados:

El cambio se ha tornado más intenso y más acelerado, la **gestión del cambio** tomará más relevancia

Automatización del trabajo en puestos operativos

Transformación digital de los diferentes procesos del negocio

Data Analytics para la toma de decisiones

Regulación del trabajo virtual y la salud emocional (NOM 037, NOM035)

Inteligencia artificial, nuevos puestos con alto dominio de las tecnologías, nuevas áreas TIC's

Estructuras matriciales y centros de servicios

Aumento en las prácticas de **Reskilling y Upskilling** – nuevas habilidades digitales



Caso 1

- Eres Business Partner de un equipo comercial en una empresa de consumo, te han solicitado intervenir en un caso de bajo desempeño.
- Se trata de Marco López, un colaborador que tiene **4 años de trabajar en la compañía como Gerente de Producto**, su marca es una de las que tiene mayor valor para la empresa. Por 3 años consecutivos Marco había logrado los resultados esperados e incluso los había superado en su segundo año; sin embargo **en lo que va del 2022, la marca lleva meses en tendencia negativa, no se han logrado las ventas esperadas en unidades ni valores**, adicional a que el mercado ha decrecido, y han entrado nuevos competidores en el mismo segmento del mercado, Marco también ha mostrado indicios de estancamiento, de no querer salir de su zona de confort, ya no se observa con la misma motivación que antes, incluso ha mostrado falta de interés en el trabajo en equipo con el área de ventas.
- El jefe de Marco le ha solicitado un plan de acción para revertir la tendencia de la marca, pero el plan no ha sido del todo concluyente. El director del área ha sugerido que es momento de reemplazar a Marco, pero su jefe directo cree que este bache puede ser superado y que Marco merece una segunda oportunidad, por eso ha acudido a ti.
- Enuncia el plan a seguir en tu hoja de trabajo.

Caso 2

- Eres Business Partner en una planta productiva del sector automotriz, el Gerente de Planta ha acudido a ti ya que recientemente **han tenido una rotación acumulada en los últimos 6 meses, del 20% del equipo de ensamblado.**
- Esta alta rotación coincide con la llegada de un nuevo supervisor de área, que viene de otra planta y fue asignado para supervisar el equipo, por razones aún desconocidas por ti.
- El Gerente de Planta ha hablado con el nuevo supervisor y le ha pedido le de una razón de la elevada rotación. **El supervisor comenta que cada una de las personas que se ha ido, se dio cuenta que su desempeño no era el ideal, que no iban al ritmo con el resto del equipo, por el contrario que afectaba el desempeño del área.** Ante estos hechos el supervisor concluyó: “Quien no se quiera subir al barco puede dejar su lugar a otra persona que si tenga ganas de trabajar.”
- El Gerente de Planta preocupado por que esta situación ponga en riesgo la operación, acudió a ti para encontrar una solución.
- Enuncia el plan a seguir en tu hoja de trabajo.

Caso 3

- Eres Business Partner en una Startup del sector Fintec, que recién tiene 3 años de haber sido formada. **Dado que está en una etapa de formación aún no hay procesos sólidos de Gestión de Talento ni Gestión del Desempeño.**
- El Gerente de ventas te ha buscado ya que tiene 6 reportes directos, uno de ellos, Juan, ha estado en la compañía desde sus inicios, tres de ellos tienen menos de un año en el equipo, y dos de sus reportes tienen 3 meses de haberse integrado.
- Juan es un colaborador con muchos años de experiencia en ventas, de hecho él manejaba toda la responsabilidad del área comercial hasta que contrataron al Gerente de Ventas. **Juan había levantado la mano para ser considerado a esa promoción, pero no fue seleccionado ya que no contaba con el título profesional, ni con el idioma inglés** –requisito indispensable en la función- **sin embargo es un líder nato, a quien el equipo sigue y respeta**, de hecho muchas veces acuden primero con él que con el Gerente de Ventas cuando se presenta un problema, ya que el equipo tiene la impresión que conoce más del negocio y de los procesos internos que el propio Gerente.
- El Gerente de Ventas no sabe cómo manejar esta situación y por eso ha acudido a ti.
- Enuncia el plan a seguir en tu hoja de trabajo.

Procesos estratégicos y roles del Business Partner

Conocer a tus clientes, así como al negocio

¿Qué tan seguido se quieren reunir tus clientes contigo?
¿De forma regular o sólo cuando sea necesario para resolver algo?

¿Cómo miden el éxito? ¿Qué actividades son críticas para ese éxito? ¿Qué tan abiertos están a tratar formas diferentes en temas de desarrollo del talento?

Tomando los diferentes datos e inputs, encuestas y KPI's, es posible identificar las necesidades reales del negocio y saber cuál es el estilo a usar Push- Pull

Ser parte de las Juntas de Comité de Dirección, de S&OP, etc., es clave para mantenerte on track de estas necesidades; así como ganar credibilidad y reputación

3 preguntas clave para los Líderes Senior

¿Qué hace muy bien la organización?

¿Cuáles son los focos rojos relacionados a la gestión del talento?

En el mundo ideal, cómo se vería la organización dentro de 3-5 años?

Empoderar y formar Líderes

Proveer a los líderes de **mejores herramientas, recursos y guía para gestionar a sus equipos de forma efectiva.**

Conducidos de forma interna o externa

Es una forma **de reducir los problemas de management internos e impactar en la “experiencia del empleado”**

Cada nuevo gerente o persona promovida debe hacer una introducción a lo que se espera de él/ella como líder

Las encuestas de 360° o de clima, permitirán saber en qué áreas estratégicas se requiere mayor foco

Sesiones de entrenamiento regulares

1. Cómo conducir reuniones efectivas 1:1
2. Cómo mantener conversaciones de carrera y talento
3. Cómo conducir sesiones de retroalimentación y evaluación del desempeño
4. Solución de conflictos
5. Relaciones laborales y gestión del personal

Ser un facilitador para el cambio

Etapas requeridas

Evaluar las implicaciones para el talento interno (medir el impacto del cambio)

Crear un plan de manejo del cambio (antes, durante y después)

Comunicar efectivamente el cambio, en cada etapa

Manejar las resistencias al cambio, ayudando a la organización entera a navegar por el cambio, como un *role model*

Acciones clave

Entender el por qué del cambio y los motivadores del negocio, para poder guiar y dar apoyo interno

Mantenerse cerca de los actores clave, así como de los sponsors requeridos

Elaborar el plan pensando en lo que requiere cada uno de los grupos impactados

Mantenerse abierto a responder preguntas y **brindar información** sobre el cambio, **detectar puntos ciegos**

Ser un Coach interno

Beneficios

Es una tarea crítica que permite a los clientes directos tomar las mejores decisiones de talento en beneficio del negocio.

Bajo el papel de un Coach / Counselor interno se fortalece las relaciones de largo plazo

Permite brindar una perspectiva diferente o nuevas ideas

Ayuda a pensar soluciones para direccionar situaciones difíciles

Reflexionar sobre áreas de oportunidad, para el desarrollo profesional

Acciones clave

Mostrar escucha activa

Proporcionar asesoría y guía de forma apropiada

Asegurar que los valores de la compañía y las creencias están siendo considerados

Orientar al equipo, hacia las mejores prácticas

Hacer las preguntas correctas (no preguntas cerradas o/ Por qué? , si no preguntas abiertas, sin un sesgo **¿Qué pasaría si.. ? ¿De qué otra forma podrías..?**

Aconsejar sobre diversas situaciones

Beneficios

- **Muchas veces los clientes internos acuden con diversos problemas al BP;** como decidir el cambio/promoción de una persona a otra ciudad, contratar a un extranjero, acudir con un consultor externo, o problemas más complejos como una fusión, adquisición o alianza comercial.
- Para el BP es clave, **no pretender tener todas las respuestas,** pero si poner juntos todos los recursos; **consultar con otros especialistas internos, mantener a las áreas clave involucradas, comunicar la recomendación final y actuar en total transparencia**

Acciones clave

Comprender la necesidad

Desarrollar una solución potencial

Comunicarse con otras áreas internas para dar la mejor solución posible desde todos los ángulos

Hacer una recomendación sobre la situación

Solicitar feedback al manager

Mejora del Desempeño

Una de las cosas más frecuentes dentro de la organización, es la salida de personas que han mantenido bajo desempeño; en todos los casos, es válido preguntarse:

¿El empleado es rescatable?

¿El empleado ha mostrado en algún otro momento, indicios de buen desempeño?

¿El empleado está atravesando alguna situación personal compleja que requiera atención o apoyo?

¿Es posible empezar un **Plan de Mejora del Desempeño** para subsanar las deficiencias de su trabajo?

Plan de Mejora del Desempeño

Nombre:
Puesto:
Fecha:

División/Departamento:
Jefe Inmediato:
Business Partner responsable:

► **Objetivo: Guiar al empleado en un proceso de mejora que le permita cumplir con las expectativas de desempeño y los requerimientos del puesto a cargo.**

Para establecer este Plan de Mejora es importante considerar los siguientes criterios:

1. El jefe inmediato será responsable de dar retroalimentación, seguimiento y apoyo al colaborador para el cumplimiento de este Plan.
2. Se deberán establecer objetivos y planes de acción específicos, usando los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo límite), así como los recursos y /o herramientas que requerirá el colaborador durante este proceso.

Objetivo o Competencia a Mejorar (Antecedentes)	Resultado Esperado	Recursos / Herramientas necesarias	Fecha de Revisión	Resultado Final

Terminaciones laborales

- Una de las tareas que pueden depender de un Business Partner, es la responsabilidad por llevar a cabo las terminaciones laborales, sean por diversas causas:
 - **Renuncias Voluntarias:** (bajas por motivos personales, mejor sueldo, mejor puesto, desarrollo personal, ambiente de trabajo, etc.)
 - **Bajas forzadas con y sin responsabilidad para la empresa:** (bajas por terminación del contrato, término de la obra encargada, reestructura, bajo desempeño, cierre de operaciones, compra o adquisición de la compañía, etc.)

Tener un proceso bien definido, así como medidas de control para no omitir ningún paso (checklist, sistemas de registro, auditorías frecuentes, reportes, revisión de HC)

Comunicar de forma oportuna a las áreas involucradas (nómina, servicios al personal, sistemas)

Ajustarse a lo que marca la ley para el respectivo pago del finiquito y/o de la indemnización

En el caso de bajas por desempeño, entre otras causales atribuibles al empleado, es importante llevar a cabo la documentación del caso, la investigación incluso cuando sea pertinente, así como las evidencias.

Selección estratégica del talento

La agilidad competitiva real se vincula con la capacidad de responder de forma rápida a lo que demanda el entorno

- Plataformas externas (Bolsas de trabajo)
 - Bases de datos internas
 - Agencias de selección calificadas
 - Rotación del talento interno – promoción del talento clave a través de planes de sucesión
 - Renovación organizacional – proceso proactivo que permite identificar el talento y cuidar los costos de atracción en el largo plazo
- Lograr el máximo rendimiento, lo más rápido posible
 - Puestos clave – capacidades organizacionales
 - Fit del candidato con el puesto
 - Fit del candidato con la cultura
 - Anticiparse a las tendencias futuras – habilidades tecnológicas-

Gestión estratégica del Talento

- **La Revisión del Talento**, es una tarea clave para poder identificar, evaluar y planear las necesidades de talento futuras.
- Es un proceso, en el que a través de **conversaciones estructuradas con los líderes**, se **discute sobre el Talento en la compañía**.
- Para llevar a cabo este proceso es importante **facilitar las discusiones sobre bases de entendimiento compartido y documentar cada etapa del proceso**, dando seguimiento de forma semestral o anual:

Mapeo del Talento Clave (identificar a ese 10% de la plantilla clave, análisis del **desempeño vs el potencial** – Matriz 9box)

Planes de Sucesión (planear reemplazos, talento interno/externo, reestructura del área)

Promociones futuras (en el corto plazo, deben ser deliberadas y bien ejecutadas)

Planes de desarrollo y retención de altos potenciales y acciones de Skilling & Upskilling (planes de polivalencia)

Planeación estratégica del talento (% de generación de talento interno, puestos claves, atracción de talento externo, marca empleadora, etc.)

Medición del impacto del rol

Medir el impacto de las iniciativas o programas que se han implementado, fortalecerán la ***credibilidad interna***; así como la ***certeza de que se va por buen camino y se obtendrá un retorno de la inversión***.

Administrar **encuestas de clima o pulso**, frecuentes, para identificar áreas de oportunidad o tendencias que afectan la colaboración, el compromiso o la satisfacción laboral.

Evaluaciones de 360° para los líderes, **encuestas de efectividad gerencial, encuestas de servicio al cliente**, etc.

Desarrollar un Dashboard, que permita la visibilidad de los KPI's clave del negocio:

%Rotación general, % Retención de talento clave, % Promociones internas, % Atracción de talento externo calificado, % de diversidad e inclusión, Acciones de desarrollo para líderes, % Equidad de género, Curva de Desempeño general del último año, Resultados encuesta de satisfacción laboral–NPS, etc

Elementos clave de atracción y retención del talento



Relaciones centradas en la creación del “vínculo afectivo”

10 Acciones clave de retención y fidelización del talento

1. **Activación de Programas de Formación, Desarrollo y Crecimiento**
2. **Programas de Salud y Bienestar, poniendo en el centro el “vínculo afectivo”, (Haz una lista)**
3. **Desarrollar culturas de trabajo basadas en 3 pilares: Interacción comunicativa, cultura colaborativa y compromiso, por arriba del trabajo individual-**
4. **Cultura de alto rendimiento** – confianza y compromiso, comunicación abierta y honesta-
5. **Reconocimientos y recompensas**, basadas en el mérito y los valores de la empresa
6. **Tolerancia al error**, se acepta el error como la mejor forma de generar aprendizaje
7. **Sentido de alineación y propósito personal**, con la misión y propósito de la organización
8. **Innovación y mejora continua**, a través de entornos que promueven la creatividad
9. **Formación de grupos multifuncionales**, equipos por proyecto
10. **Actividades de integración** y que habiliten el sentido de pertenencia al equipo

Plan de mejora personal



- Ejercicio: **STOP – START – CONTINUE**
- Material: Hoja de papel, pluma, objetivos personales y funcionales 2022
- Tiempo: 20 min

En resumen

4 acciones clave para desempeñarse con éxito como Business Partner



1. **Entender el negocio, conocer las metas estratégicas, los objetivos de crecimiento, la cultura de trabajo, y ejes rectores, así como el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la compañía.**
2. **Comprender lo que demanda la organización y los colaboradores, en términos de atracción, retención, desarrollo y planeación estratégica**
3. **Medir de forma constante nuestro impacto, pedir feedback y desarrollar una mayor sensibilización organizacional, para lograr crear, mantener, y fortalecer relaciones de largo plazo con el negocio.**
4. **Mantenerse en constante actualización y atento a los cambios en el mundo laboral, desde el punto de vista legal, regulatorio y tendencias de empleabilidad**



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx