



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

**Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

Trabajo de Graduación

**El HRBP virtual: cómo ejercer el rol cuando el cliente interno
está lejos. El caso Accenture.**

Autor: Esteban Pedrazzini

DNI: 28.380.875

Director de Tesis: Sebastian Steizel

Buenos Aires, febrero de 2021

Resumen ejecutivo

El tema elegido para la tesis de graduación de la Maestría de RRHH de la Universidad de San Andrés, investiga el rol virtual del HR Business Partner en la empresa Accenture. Esto implica que este trabajo final se encuentra encuadrado en un estudio de caso.

La investigación se realizó a través de una muestra de entrevistas semidirigidas a HRBPs de la empresa Accenture, que ocupan puestos gerenciales en distintas geografías (Europa y América), dando soporte global en algunos casos y regional en otros; sabiendo de antemano que ya tienen varios años de experiencia trabajando remotamente con el negocio y con las distintas áreas de Recursos Humanos.

El objetivo del trabajo consistió en identificar las estrategias y competencias necesarias para desempeñar el rol de HRBP de manera virtual. Una característica particular del marco teórico que dio sustento a este documento es el intento de combinar el estado del arte del rol del HRBP con bibliografía relevante y actualizada del trabajo en el contexto virtual y equipos virtuales de trabajo.

La encuesta fue realizada a 6 HRBPs de la empresa Accenture, que es una compañía líder en consultoría de negocios. Posee una nómina de medio millón de personas alrededor del mundo, en más de 140 países. Si bien las profesionales estaban radicadas en países como Argentina, Irlanda, Estados Unidos y Alemania, algunas daban soporte a clientes en los 5 continentes y otras a clientes regionales.

Los resultados de la investigación de campo mostraron que en principio las características del rol per-se no cambian demasiado en la presencialidad o en el trabajo remoto. En cambio, cuando hablamos de la interrelación con stakeholders, el HRBP virtual requiere una mayor implicancia en la colaboración de todo el conjunto de personas en la estructura de RH para que pueda ejercer su rol de forma efectiva. Los HRBP virtuales dependen de la información de líderes de RH locales y regionales, los Talent Strategists, los equipos de CoE y los Talent Managers, para conocer las políticas y leyes laborales de cada país y región; y entre otras cosas para que el Delivery de los programas de capacitación, re-skilling y change management de procesos nuevos sean entregados de forma efectiva al negocio. Por lo tanto, requieren del desarrollo de una red de apoyo activa para el desempeño de sus funciones. La virtualidad permite que el rol se desempeñe efectivamente al igual que en la presencialidad, aunque toma más tiempo lograr afianzar la relación, ya que la comunicación tiene un límite cuando solo se ve la cara a través de la cámara. La efectividad de esa comunicación tendrá un peso importante a la hora de evaluar el desarrollo de esa relación virtual.

Palabras clave: **HRBP, Virtualidad, confianza, influencia, empatía, Network, estrategia de capital humano.**



Índice

1. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central.....	5
1.1 Introducción y problema/temática a abordar.....	5
1.2 Pregunta central del trabajo y objetivos.....	7
1.3 Presentación de la organización/situación.....	7
1.3.1 Presentación general de la empresa.....	7
1.3.2 Estructura general de la empresa.....	8
1.3.3 Estructura de RRHH.....	8
1.3.4 El rol del HRBP en Accenture, sus competencias, responsabilidades y skills clave.....	9
2. Ejes conceptuales – Investigación bibliográfica.....	14
2.1 El rol del HR Business Partner.....	14
2.1.1 Evolución histórica de RRHH.....	14
2.1.2 Surgimiento del rol del HRBP.....	15
2.1.3 Características del rol del Human Resources Business Partner (HRBP).....	16
2.1.4 Tareas y funciones o responsabilidades del HRBP.....	17
2.1.5 Principales desafíos del rol del HRBP planteados desde la literatura.....	18
2.2 Las relaciones virtuales de trabajo.....	20
2.2.1 Los problemas y desafíos de las relaciones virtuales.....	21
2.2.2 Construcción de confianza.....	22
2.2.3 Comunicación y feedback.....	23
2.2.4 Influencia.....	25
2.2.5 E-HR.....	26
2.3 Síntesis de ejes conceptuales.....	28
3. investigación de campo.....	29
3.1 Metodología de relevamiento.....	29
3.2 Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos.....	29
3.2.1 Características de la muestra.....	29
3.2.2 Desarrollo profesional.....	30
3.2.3 Interacción con equipos de RRHH.....	30
3.2.4 Funciones claves del rol.....	31
a. Comprensión de necesidades.....	31
b. Funciones relacionadas a temas de RRHH.....	32
c. Funciones según seniority.....	33
d. Funciones relacionadas a la gestión del cambio.....	33
3.2.5 Desafíos, ventajas y desventajas en la virtualidad.....	34
3.2.6 Ventajas y desventajas en el trabajo diario virtual.....	36
3.2.7 Desarrollo de confianza.....	36
3.2.8 Influencia en la virtualidad.....	38
3.2.9 Comprensión de necesidades.....	40
3.2.10 Equipo global virtual afianzado.....	42
4. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico.....	44
5. Recomendaciones para la acción.....	49
6. Conclusiones generales del trabajo.....	51
7. Bibliografía.....	53
8. Anexos.....	55

Presentación en PowerPoint

El HRBP virtual:
cómo ejercer el rol
cuando el cliente
interno está lejos

Autor: Esteban Pedrazzini
DNI: 28380875
Tutor de Tesis: Sebastián Steizel



Universidad de
SanAndrés

Preguntas centrales

- ¿Cuáles son los desafíos que se le presentan a un HRBP virtual en Accenture?
- ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para desempeñar su rol virtual?

Sub preguntas:

- ¿Cuáles son las áreas más críticas para el desempeño de su rol?
- ¿Cuáles son las demandas más frecuentes de sus clientes internos?



Objetivo del trabajo

- El objetivo de la presente investigación es identificar las estrategias y competencias necesarias para desempeñar el rol de HRBP de manera virtual.

Este trabajo se propone describir y analizar dos cuestiones:

- Comprender los factores que inciden en el desempeño de un HRBP, que posee a sus clientes internos, sin contacto físico.
- Comprender cómo un HR Business Partner puede mejorar su trabajo cuando sus clientes internos no trabajan físicamente cerca; comprendiendo, desde un marco adecuado la contribución esperada por el HRBP, su agenda y las competencias críticas en el ejercicio del rol, cómo este se ve afectado cuando se plantea desde una asignación virtual para una o varias geografías.

accenture

- empresa de servicios de carácter global que provee una amplia gama de soluciones en materia de estrategia, consultoría, desarrollos digitales, tecnología y operaciones.
- dotación de más de 500.000 empleados
- Colabora con más del 75% de empresas del "Fortune Global 500"

Divide su actividad en 5 industrias principales:

- Recursos Naturales
- Productos
- Servicios Financieros
- Salud y Servicios Públicos
- Media y Tecnología

A su vez brinda servicios "cross" industria:

- **Accenture Strategy.** Da forma al futuro en la intersección de los negocios y la tecnología
- **Accenture Consulting.** Transforma las empresas y los negocios gracias al mejor conocimiento sectorial y capacidades
- **Accenture Digital.** Crea valor a través de nuevas experiencias, nueva inteligencia y nuevas conexiones
- **Accenture Technology.** Impulsa a las empresas con las soluciones más avanzadas, utilizando tecnologías consolidadas y emergentes
- **Accenture Operations.** Ofrece resultados a través de servicios de infraestructuras, seguridad, nube y procesos de negocio

Marco Teórico

El rol del HR Business Partner

Se centra fundamentalmente en cuatro tipos de roles para el CLC (2014):

- 1 • Mediador de empleados (orientado a la resolución de conflictos)
- 2 • Respondedor de emergencias (respondiendo rápidamente a necesidades y consultas de líderes y colaboradores)
- 3 • Director de Operaciones (comunicación, implementación y monitoreo de políticas y procesos vigentes de gestión del capital humano)
- 4 • Socio Estratégico (diseñar e implementar estrategias de negocio y de capital humano específicas para la unidad en la que trabaja)

Actividades claves del HRBP



Marco Teórico

Universidad de

Trabajo en un contexto virtual

El desafío de crear y mantener la confianza, en un rol virtual global que trasciende el tiempo, el espacio y la cultura

"El trabajo virtual ha sido definido como aquel en el que las personas tienen un fin común, y realizan tareas interdependientes en lugares y tiempos distintos, usando la tecnología como principal medio para comunicarse." Cramton, C.

Relación Virtual es : Establecer y mantener la confianza, mediante el buen uso de la comunicación y la escritura a través de herramientas tecnológicas, eliminando supuestos.

Es importante destacar el papel que juega las siguientes aptitudes:

- La empatía
- La capacidad de hacer las preguntas correctas y no asumir
- La construcción de la confiabilidad

Investigación de campo

- Se ha entrevistado a 6 HR Business Partners que dan soporte en Europa, Estados Unidos y Sudamérica. Todas ellas son Managers en la estructura de RRHH.

- características de la muestra:

Ejes de Análisis

¿Cuáles son las funciones clave?

¿Cuáles son los desafíos, en la virtualidad?

¿Cómo se logra la Influencia en la virtualidad?

¿Cómo comprende las necesidades en la virtualidad?

¿Cómo se logra el desarrollo de confianza?

Nº	HRBP	Ubicación geográfica	Seniority	Operación	Stakeholders	Región de soporte
1	Lynsey O'Brien	Irlanda	Senior Manager	Global Technology	685	Global
2	Diane Gonzalez	EEUU	Manager	Ecosystem & Platforms	383	Global
3	Christine Aicher	Alemania	Senior Manager	Global Technology SAP	450	Global
4	Pamela Weeks	EEUU	Manager	Media and Technology	250	EEUU West region
5	Mariana Perez	Argentina	Senior Manager	Finance	550	Europa
6	Kristen Vacek	EEUU	Senior Manager	Technology Innovation	303	Global

Conclusiones finales

- 1 HRBPs con mayor background del negocio
- 2 la efectividad en el HRBP virtual requiere de la colaboración de todo el conjunto de personas de RH, para que los objetivos puedan alinearse a las prioridades del negocio.

Las funciones claves del HRBP virtual son: comprender necesidades y requerimientos del cliente a través de la virtualidad, sosteniendo la confianza ganada; dirigir el diseño y la entrega de una estrategia de capital humano, vinculada al negocio y alineada con sus objetivos; el change management como función clave a la hora de alinear procesos y requerimientos con las políticas de la empresa. La bajada de línea a través de la virtualidad es utilizando su influencia a través de intermediarios de jerarquía que "sponsoreen" ese cambio.
- 3 los desafíos más resonantes del rol del HRBP virtual global tienen que ver con la colaboración y el Network construido/desarrollado ya que no poseen un conocimiento acabado de la legislación, las finanzas y las políticas de HR de cada país y requieren del RH POC local para tener esa información.

Recomendaciones

- Negocio**
 - el HRBP debe consolidarse como conocedor de la industria a la que da soporte.
- Network**
 - se recomienda que el HRBP construya un Network Operacional adecuado en su ámbito virtual, que sirve para construir buenas relaciones con aquellas personas que ayuden a cumplir las tareas principales del trabajo.
- Actuar como Intermediario**
 - El rol intermediario que conecte a los extremos desconectados. En este sentido, el HRBP debe hacer las veces de nodo principal del negocio y del resto de RRHH.
- Denominadores comunes**
 - buscar denominadores comunes entre las políticas de RH y las prioridades del negocio para cumplir sus objetivos

1. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

1.1 - Introducción y problema/temática a abordar

El siguiente trabajo tomará como objeto de análisis, la figura y rol del HRBP virtual, y las variables que afectan o no su desempeño. Es decir, cuáles son aquellos factores que favorecen o dificultan el ejercicio de su rol, tal como se lo conoce, pero en un entorno 100% virtual.

La elección del tema tiene que ver con la estructura global de trabajo, y en parte del rol que desempeño dentro de la compañía Accenture. Accenture es utilizado como caso de estudio por la experiencia que tiene en esta forma de trabajo, y su análisis puede servir de aprendizaje para organizaciones que vayan a trabajar de esta manera.

Me encuentro trabajando, desde hace 6 años, en el “Share Service Center” de Buenos Aires, prestando servicio al cliente interno a nivel global, en el área de Recursos Humanos, como especialista en asignaciones internas, que realiza la revisión de HeadCount anual, y haciendo las veces de “consultor/advisor” de carrera.

Mis clientes internos se encuentran mayormente distribuidos en Norteamérica, Europa y Asia, por el lado de negocio; mientras que el equipo de recursos humanos se encuentra mayormente en Buenos Aires, y el resto entre Estados Unidos y algunos países de Europa.

Previo a mi experiencia en Accenture, trabajé durante 10 años en empresas locales y multinacionales, también en el área soft de RH (reclutamiento, selección, Desarrollo y capacitación), pero siempre de forma presencial (no virtual) y dentro de un equipo 100% situado en la misma geografía.

En más de una empresa donde he trabajado, el equipo de Recursos Humanos podía estar dividido en varias oficinas, pero siempre teníamos la oportunidad de reunirnos físicamente durante la semana, entre nosotros y con el cliente.

La particularidad de esta última experiencia en Accenture es trabajar 100% a distancia, utilizando la modalidad virtual, para todos los clientes (siempre hablando del departamento de RRHH), y teniendo un jefe local (generalmente coordinando cuestiones administrativas del equipo) y uno internacional (rol que mayormente coordina el trabajo operativo).

Dentro del equipo virtual y estructura global de RH, existe la figura del HRBP (que ocupa el rol conector del negocio y operaciones con Recursos Humanos), trabajando en conjunto con los especialistas de Recursos Humanos (muchos en Buenos Aires), el líder de operaciones (en EEUU); y los líderes de las distintas prácticas a las que se les da soporte (Norte América, Europa y Asia).

La complejidad que implica cumplir este rol en particular, de manera virtual, tiene que ver con cómo las TIC's modificaron la forma en que trabajamos. Esta transformación impactó no solo en la creación de nuevas herramientas de comunicación sino también en las capacidades requeridas. Apunta a nuevas habilidades y conocimientos, como la nueva forma de crear vínculos sociales en el trabajo y seguir siendo efectivo a la hora de dar el soporte al negocio. (Steizel, S. y Mayoral, L. 2011)

Se requiere hoy un mayor dominio de la escritura, y de pensamiento crítico/analítico. También se esperan altos estándares de comunicación, manejo de idioma, manejo de conflictos y finalmente construcción de confianza.

El trabajo en modalidad virtual es una realidad que fue extendiéndose en Argentina en los últimos años y el mundo hace más de una década, entre otras razones, por el surgimiento de los Shared Service Centers y por la descentralización del trabajo.

Las razones para esta descentralización son varias, pero las más destacadas son:

- Globalización de los negocios
- Diversificación de negocios por parte de grupos económicos
- M&A (Merger & Acquisitions) de compañías, que generó la duplicación de actividades administrativas en cada una de ellas.
- Reducción de costos
- Avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real (PWC)¹

Según Ghislaine Caultat (2006), el “saber cómo desarrollar y mantener equipos virtuales iba a ser o se convertiría en una ventaja competitiva y crítica”. Tomando esta afirmación como premisa, se requiere más que tecnología de comunicación y análisis de datos y de procesos adecuados para desarrollar un equipo virtual de alto rendimiento y productividad. Ese más es poner foco en el gerenciamiento virtual de equipos y de los distintos stakeholders del negocio.

Este y otros desafíos son los que se desprenden de la situación atípica, pero en vías de desarrollo, de no estar presencialmente en el cliente.

Este trabajo se propondrá describir cuáles son los recursos para suplir la falta de presencia del HRBP. Al mismo tiempo, se buscará analizar su rol instalado dentro de la estructura de Accenture, y de su servicio a los clientes internos distribuidos alrededor de mundo.

Pero antes de todo este análisis, hay que definir el puesto según la empresa estudiada (ubicando aquí la descripción y las funciones principales), y citando también algunos autores como David Ulrich (entre otros) que han descrito el rol del HR Business Partner, y qué implican en su definición, la importancia de su presencia física y en la mesa del negocio.

En segundo lugar, se deberá analizar y revisar el rol, sus desafíos futuros en los modelos organizacionales de recursos humanos y la empresa a analizar, para comprender el contexto de estudio.

La relevancia del tema en cuestión es que esta modalidad:

- Llegará a ser una realidad extendida en el corto plazo, en la compañía analizada y en varias de este y otros rubros.
- Podría ampliar el servicio de RH al negocio y al cliente interno.
- Podría influir en su función, así como también su asignación a una geografía en particular y cómo repercute en el negocio

¹ <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/shared-service-centre/que-es-ssc.html>

- Mantendría su propuesta de valor al negocio, no estando físicamente presente en la mesa de trabajo, pero sí accesible a nivel virtual.

1.2 - Pregunta central del trabajo y objetivos

El objetivo de la presente investigación es identificar las estrategias y competencias necesarias para desempeñar el rol de HRBP de manera virtual.

Para eso se intentará responder a las siguientes preguntas

¿Cuáles son los desafíos que se le presentan a un HRBP virtual en Accenture?

¿Cuáles son las estrategias que utiliza para desempeñar su rol virtual?

Sub preguntas:

¿Cuáles son las áreas más críticas para el desempeño de su rol?

¿Cuáles son las demandas más frecuentes de sus clientes internos?

Este trabajo se propone describir y analizar dos cuestiones:

1. Comprender los factores que inciden en el desempeño de un HRBP, que posee a sus clientes internos, sin contacto físico.
2. Comprender cómo un HR Business Partner puede mejorar su trabajo cuando sus clientes internos no trabajan físicamente cerca; comprendiendo, desde un marco adecuado la contribución esperada por el HRBP, su agenda y las competencias críticas en el ejercicio del rol, cómo este se ve afectado cuando se plantea desde una asignación virtual para una o varias geografías.

1.3 - Presentación de la organización / situación:

1.3.1 - Presentación general de la empresa

Accenture es una empresa de servicios de carácter global que provee una amplia gama de soluciones en materia de estrategia, consultoría, desarrollos digitales, tecnología y operaciones. Tal como lo sintetiza en su portal de LinkedIn y página web², Accenture combina una experiencia inigualable y conocimientos especializados en más de 40 industrias y en todas las funciones de negocios. Respaldada por la red de distribución más grande del mundo, trabaja en la intersección entre los negocios y la tecnología para ayudar a sus clientes a mejorar su desempeño y crear valor sostenible para sus grupos de interés.

Posee una dotación de más de 500.000 empleados que atienden a sus clientes en más de 120 países a quienes ayuda superar los retos más complejos a través de sus servicios líderes. Colabora con más del 75% de empresas del "Fortune Global 500", impulsando la innovación para ayudar a mejorar la manera en la que el mundo vive y trabaja. Con experiencia en más de cuarenta sectores y en todas las áreas de negocio, ofrece resultados en transformación para el exigente nuevo mundo digital. Contribuye a que sus clientes maximicen su desempeño y logren

² <https://www.accenture.com/ar-es>

alcanzar su visión. Desarrolla e implementa soluciones tecnológicas para mejorar la productividad y la eficiencia de sus clientes, y hasta puede ejecutar partes de su negocio.

En última instancia, permite que sus clientes se conviertan en empresas y gobiernos de alto rendimiento.

1.3.2 - Estructura general de la empresa

Divide su actividad en 5 industrias principales:

- Recursos Naturales
- Productos
- Servicios Financieros
- Salud y Servicios Públicos
- Media y Tecnología

A su vez brinda servicios “cross” industria:

- Accenture Strategy: Da forma al futuro en la intersección de los negocios y la tecnología
- Accenture Consulting: Transforma las empresas y los negocios gracias al mejor conocimiento sectorial y capacidades
- Accenture Digital: Crea valor a través de nuevas experiencias, nueva inteligencia y nuevas conexiones
- Accenture Technology: Impulsa a las empresas con las soluciones más avanzadas, utilizando tecnologías consolidadas y emergentes
- Accenture Operations: Ofrece resultados a través de servicios de infraestructuras, seguridad, nube y procesos de negocio

Lo que la diferencia como compañía es el hecho de brindar servicios a clientes en más de 120 países y en 40 sectores distintos y el haber estado incluida en los últimos 15 años en la lista de “world most admired companies” de la Revista “Fortune”. Adicionalmente, tiene más de 6000 de patentes y solicitudes de patentes en más de 44 países en los últimos 25 años. La estrategia de talento a la gestión de RRHH en Accenture, está alineada cien por ciento al negocio.

1.3.3 - Estructura de RRHH

RRHH tiene un rol en el Directorio al igual que el resto de las entidades, y no se concibe como un área meramente de servicios, sino por el contrario, esta cumple un rol clave en articular la estrategia de negocio.

Desde el área se tiene permanente atención a lo que está pasando en la organización, cómo se proyecta su crecimiento, qué puntos es necesario acelerar y qué es necesario hacer desde el área de RRHH para que esta estrategia se concrete. De esta forma, distintas acciones conllevan a ubicar las personas correctas en los puestos claves, a tener claros planes de sucesión y reemplazo y a ofrecer una propuesta de valor diferencial para cada uno de los empleados.

RRHH se estructura a nivel global en los Centros de Expertise (COE), que tienen como objetivo los procesos Core del área y temas de Innovación, “apalancadores” fundamentales del core business de la compañía.

Luego existe un director de RRHH por cada país y dentro de cada uno de ellos, los distintos departamentos, propio de una estructura más tradicional de RRHH: compensaciones, capacitación, auditoría, empleos, etc.; los cuales conforman el Service Delivery.

Si bien estos departamentos tienen un reporte directo al director de RRHH local, el reporte matricial tiene mayor peso. El director de RRHH tiene un rol más activo hacia el exterior de la empresa y con una visión global, atiende principalmente aspectos legales, relaciones laborales locales, y participa activamente en Foros, redes, etc.

Finalmente, cuentan también con posiciones de **People Advisors**, con foco soft orientado a la asesoría y acompañamiento de carrera para los empleados de cada país, un **HRBP director** a nivel global para cada una de las diez entidades (Industrias y cross Industrias ya mencionadas en las distintas geografías) y por debajo, los HRBPs asignados a cada industria dentro de esa geografía. Depende del tamaño de la entidad, puede haber más de un HRBP director atendiéndola.

En general los HRBPs trabajan en conjunto con los *Talent Strategists* quienes son responsables de la formulación de estrategia de talento alineada al negocio y estrategia global de RRHH. Los *Talent Strategists* También definen y gestionan programas, creando iniciativas y planes para el despliegue de la estrategia de Capital Humano, apoyan y entregan el desarrollo y la aplicación de directrices, marcos, conjuntos de herramientas y metodologías. Junto al HRBP definen, planifican, movilizan y entregan un plan en cuanto al viaje del cambio. Poseen fuertes tendencias del mercado de conocimiento, mejores prácticas, desarrollos legales y tecnología.

1.3.4 - El rol del HRBP en Accenture, sus competencias, responsabilidades y skills claves
Están son las tareas principales del HRBP en Accenture³:

- Impulsar el diseño y la entrega de una estrategia de capital humano, vinculada al negocio y alineada con los objetivos de la entidad a la que apoyan.
- Es el responsable de entregar métricas operacionales de recursos humanos.
- Brindar asesoramiento al liderazgo de la entidad en temas de personas; es decir, planificación de carrera y desarrollo de liderazgo, que fomenten una cultura centrada en las personas.
- Asociarse con el resto del equipo de recursos humanos, para garantizar la relevancia de los programas e iniciativas.
- Facilitar la planificación de la implementación al proporcionar información específica de la práctica a la que da servicios.

³ Información extraída de la sección de “career Connections” dentro de la intranet de Accenture: donde se puede encontrar información necesaria sobre el management de tu carrera y la de otros

Responsabilidades principales:

a- Dentro de su rol estratégico:

Influir activamente en la estrategia comercial, para garantizar que las consideraciones de Capital Humano se reflejen adecuadamente. Definiendo también los requisitos de recursos humanos para cumplir con los objetivos comerciales de su grupo.

Proporcionar información sobre la estrategia de Capital Humano para el grupo al que apoyan, colaborando con Capital Humano y Diversidad.

Responsable de la gestión estratégica del talento para su organización; colaborar con los CoEs y Liderazgo en la prestación de servicios, para garantizar que se identifique, reclute, desarrolle, implemente, promueva y genere el engagement del talento apropiado para permitir que el negocio cumpla con la estrategia comercial

Impulse los esfuerzos de cambio para cumplir los requisitos comerciales con los equipos de prestación de servicios.

b- En cuanto a su colaboración con RRHH

Trabajar en colaboración con otros equipos de recursos humanos como: liderazgo en la prestación de servicios, equipos de recursos humanos de geografía, centros de especialización, estrategia y habilitación, capital humano y diversidad y el equipo más amplio de socios comerciales.

Colaborar con otros equipos de recursos humanos de geografía para definir necesidades locales específicas.

Promover una cultura centrada en las personas en su alineación con el grupo y capacitar a su contraparte comercial en consecuencia.

Representar a RRHH en la mesa de negocios y gestionar la relación entre RRHH y los principales responsables de la toma de decisiones empresariales.

c- Planificación

Responsable de la entrega efectiva de los programas y servicios de recursos humanos a su grupo asignado (supervisando la efectividad de los programas y servicios de RH existentes para su entidad comercial)

Trabajar con el CoE para definir los requisitos para las soluciones de RH de su grupo y garantizar que los programas creados cumplan con sus requisitos.

Fomentar la aceptación de las iniciativas e implementaciones de RH y proporcionar aportes de su grupo para la planificación e implementación adecuada en asociación con los estrategias de talento.

Pueda impulsar el proceso de planificación de capacidades para su grupo.

Distribución geográfica del HRBP en Accenture: Los HRBPs están distribuidos por práctica, dentro de una región geográfica. Dependiendo de cuán grande sea el negocio dentro de un país, habrá uno o más representantes dentro de cada práctica. Por ejemplo, si la práctica de plataformas SAP es muy grande (como el negocio en EEUU, que representa un 40% de la facturación total de la empresa), habrá al menos 2 HRBPs para esa práctica, dentro de cada industria a la que se le presta servicio y en la región. Cómo se verá más adelante en la muestra del trabajo de campo, un HRBP tiene un promedio que va de las 250 personas a 500 personas (aclarando que hay diferentes niveles de enfoque en el soporte a líderes de cada UDN en comparación al resto de los empleados del equipo). Un ejemplo de entidad de soporte, dentro de la estructura global, sería: “Mercado de Norte América/ Área del Noroeste/ Tecnología/SAP”

Competencias más importantes del HRBP:

Las competencias que se señalan como claves de un HRBP en Accenture, para ser un verdadero BP del negocio, son:

- Capacidad de innovación
- Aprender y desaprender, con una actitud proactiva para acceder al conocimiento.
- Liderazgo inclusivo con un sólido compromiso con la inclusión y la diversidad.
- Visión estratégica, con iniciativa y actitud desafiante.
- Habilidades de “storytelling”, para poder transmitir lo que queremos proponer.
- Trabajo en equipo y colaborativo.
- Agilidad en la ejecución, sin miedo a arriesgarse, proactividad e iniciativa.

El conocimiento del negocio, estar cerca de las tecnologías, ser activo en las redes sociales, en foros y grupos, para acceder a lo último en información, complementan el perfil de esta posición.

Vivir los valores de la organización se torna un *must*; y es parte de la cultura de la compañía a nivel global para todos sus empleados. Dichos valores son:

- *CLIENT VALUE CREATION: Permittedo a los clientes convertirse en negocios de alto rendimiento y crear relaciones a largo plazo.*
- *ONE GLOBAL NETWORK: Aprovechando el poder de la visión global, las relaciones, la colaboración y el aprendizaje.*
- *RESPECT FOR THE INDIVIDUAL: Valorando la diversidad y sus contribuciones únicas.*
- *BEST PEOPLE: Atraer, desarrollar y retener el mejor talento para el negocio.*
- *INTEGRITY: Ser éticamente inflexible y honesto e inspirar confianza.*
- *STEWARDSHIP: Cumpliendo con la obligación de construir una empresa mejor, más fuerte y duradera para las generaciones futuras.*

Finalmente, como principal saber del negocio, el BP debe incorporar información dura del mismo (EBITDA, ÍNDICES, P&I, OBZ, presupuesto, rol, lucro bruto, que productos se venden más y cuáles no tanto, etc.

Skills necesarias:

A continuación, se detalla el siguiente cuadro con las habilidades y los niveles mínimos de competencia (o profundidad de la habilidad) que se espera que posean los empleados en este rol.

Cuadro 1: Habilidades requeridas del HRBP en Accenture

Habilidades esperadas	Nivel de competencia esperado
Gestión del cambio	Avanzado
Diseño de servicios de recursos humanos	Avanzado
Estrategia de recursos humanos	Avanzado
Entrega de servicio/Service Delivery	Avanzado
Stakeholder management	Avanzado
Gestión del talento	Avanzado

Fuente: Accenture

Cabe destacar, que la modalidad virtual ha sido una realidad intrínseca en los últimos 10 años en la empresa, con lo cual los HRBPs ya tienen bien incorporado este formato de trabajo. El cumplimiento de las funciones y responsabilidades ya mencionados son posibles, siempre y cuando el negocio pueda brindar la información adecuada de sus colaboradores a RRHH en tiempo y forma, para que el HRBP virtual pueda gestionar correctamente la entrega de su Delivery.

La herramienta tecnológica utilizada para evaluar la performance semestral y anual de cada empleado, dentro de la práctica a la que está asignado, es una plataforma interna de la empresa llamada "Performance Achievement".

Esta herramienta de "autogestión" de prioridades y objetivos (prioridades que deben estar asociadas a las del negocio y discutidas con los supervisores de cada empleado), es donde el HRBP va a trabajar la performance anual de ese empleado, en conjunto con el líder de cada práctica y los gerentes y, tomando en cuenta los proyectos donde participó y si cumplió con las métricas impuestas al principio del año.

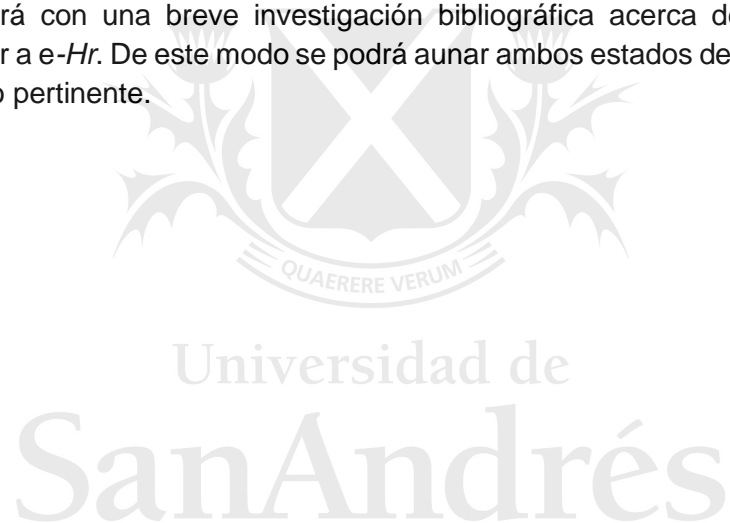
En conjunto con los líderes de la práctica analizan cuáles fueron aquellos colaboradores que excedieron las expectativas durante el año fiscal y cuales están listos para promocionar de nivel de carrera. Esto sirve entre otras cosas, para poder hacer un plan de sucesión y un plan de carrera acorde a las necesidades del negocio.

La herramienta tecnológica utilizada para la comunicación entre los colaboradores de la empresa (a nivel mundial) es el “Teams” de Microsoft, que es una plataforma unificada de comunicación y colaboración, y que combina chat persistente en el lugar de trabajo, reuniones de video, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones.

Dentro de la intranet de Accenture se utiliza una herramienta llamada “Insight Marketplace”, que utiliza QlikView como plataforma central, y provee reportes con métricas de los empleados de toda la compañía. Estos dan información valiosa con respecto a sus objetivos de cargabilidad dentro de los clientes, cantidad de meses dentro de su nivel de carrera, e información sobre su cliente actual, etc.

Luego de comprender la realidad de los HRBP en Accenture, a continuación, se desarrollarán los ejes conceptuales necesarios para encuadrar el presente trabajo de investigación. Se comenzará por la evolución histórica de Recursos Humanos (tal como se lo conoce), hasta el surgimiento de HRBPs como rol pilar del nuevo modelo.

Luego se continuará con una breve investigación bibliográfica acerca del trabajo virtual en general, hasta llegar a e-Hr. De este modo se podrá aunar ambos estados del arte para comenzar el trabajo de campo pertinente.



2. Ejes conceptuales - Investigación bibliográfica

2.1 - El rol del HR Business Partner

2.1.1 - Evolución histórica de RRHH

El área de Recursos Humanos, como departamento dentro de las organizaciones, se ha ido modificando a través de la historia y adaptándose a la evolución del contexto circundante.

La creación del área surge a partir de la Revolución Industrial. Previo a este hecho histórico, dicha función era de alguna forma desempeñada por los líderes de las corporaciones. Una nota técnica realizada por la Universidad de San Andrés (2015) identifica cuatro etapas de desarrollo de la función de Recursos Humanos.

La primera etapa, comienza en el momento que la eficiencia productiva ocupa un lugar central en las organizaciones. El foco estaba puesto en controlar y estimular el rendimiento de los trabajadores. Entre las tareas del área se encontraban: contrataciones, despidos, incentivos al rendimiento, etcétera (rol administrativo). “Es la etapa de las Relaciones del Trabajo y las Relaciones Industriales” (Nota Técnica UDESA, 2015,4).

Entre los años 1960 y 1980 se comienza a dedicar mayor atención a las necesidades humanas y sociales de las personas en el contexto laboral. Es así como aparecen las actividades de compensaciones, beneficios, formación y motivación del personal. Esta segunda etapa también requiere de poner foco en lo legal, debido a la extensión de los derechos sociales y económicos durante la época.

“La utilización académica más temprana que se conoce del término recursos humanos es de Miles, quien en un artículo publicado en 1965 lo utiliza para diferenciar entre los trabajadores y el capital físico como factores de producción” (Morales y Ariza y Morales, 2013, 311).

Hasta la década de 1980 el objetivo era administrar al personal y los trabajos realizados eran de naturaleza administrativa con foco en los procesos (Morales y Ariza y Morales, 2013).

“A finales de la década de 1980 aparecieron diversos estudios y opiniones de ámbito académico y empresarial sobre las ventajas competitivas que aportan las personas a las empresas y sobre que prácticas de gestión eran las más adecuadas para poder disponer de los mejores trabajadores” (Morales y Ariza y Morales, 2013, 310).

A partir del reconocimiento de que los trabajadores inciden en los resultados organizacionales, es como el área de Recursos Humanos comienza a ser más relevante en las organizaciones. Según la nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015), en esta tercera etapa, el área comienza a diseñar estrategias de personal y de desarrollo cultural.

Desde 1990 (cuarta etapa) se comienza a hacer esfuerzos por crear valor y demostrar valor agregado desde la gestión de los Recursos Humanos (Fitz-Enz, 1992, en Morales y Ariza y Morales, 2013). En la nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015) se habla de una presión que comienza a tener el área a partir del reconocimiento de la ventaja competitiva que generaban las personas y la importancia de la gestión de los Recursos Humanos.

En la actualidad, la diferenciación que pueden obtener las organizaciones ya dejó de ser el conocimiento técnico y las personas pasaron a ocupar un rol protagónico.

“La gestión de Recursos Humanos se convierte, por tanto, en un instrumento clave que aporta la competencia organizativa necesaria para orientar los esfuerzos que requiere el cambio, en aras de la flexibilidad, la motivación y la satisfacción, consideradas como fuentes de creación de valor” (García Echevarría, 1999, en Morales y Ariza y Morales, 2013).

Abarzúa, Contreras y Robles (2002) marcan como evidente el avance de la función de Recursos Humanos, no solo en los contenidos en los cuales interviene sino también por su importancia estructural.

2.1.2 - Surgimiento del rol del HRBP

En la etapa contemporánea, comprendida en los últimos 20 años hubo una preocupación por el impacto de RRHH en los resultados de las organizaciones. En 1995 el “Corporate Leadership Council” publicó el informe “Vision of the Future” en el que establecía que la función de RRHH influye positivamente sobre los resultados de negocio cuando sus responsabilidades y competencias son dirigidas apoyar las decisiones de la línea. (Nota técnica Universidad de San Andrés, 2015).

Esta etapa coincide con los cambios en el contexto mundial que exigió que RH se integre nuevamente a la mesa directiva, no como en el inicio, sino como una función estratégica que aporte capacidades para seleccionar información pertinente, diagnosticar y proponer soluciones.

En línea con estas demandas, en 1997, D. Ulrich publicó en su libro “Human Resource Champions” el modelo de los cuatro roles de RRHH entre los que se encuentran: el socio estratégico, el experto administrativo, el agente de cambio y el adalid de los empleados.

Los roles planteados por Ulrich (1997), permitieron repensar las funciones de RR.HH. y dio lugar a un nuevo modelo de gestión en el cual se identifican los siguientes 3 roles claves (Nota técnica Universidad de San Andrés, 2015). El modelo se conoce con el nombre de tres celdas y está compuesto por:

El Human Resources Business Partner (HRBP): quienes ocupen este rol deben encargarse directamente del logro de los objetivos del negocio y de convertirse en consultores del cliente interno mediante un trabajo en conjunto con la línea. Asimismo, tiene como objetivo sentarse en la mesa de decisión y alinear la estrategia de RR.HH. a la del negocio. Debe intermediar entre los especialistas, servicios transaccionales y el negocio.

Los especialistas: componen los llamados Centros de Excelencia. Son expertos con foco en alguna actividad en particular como, por ejemplo: Gestión del Talento, Desarrollo Organizacional, Adquisición de Talento, Compensaciones y Beneficios.

Las áreas transaccionales: conocidos como servicios compartidos, se encargan de los procesos administrativos del área conforme a las políticas de gestión de las personas. Son los encargados de gestionar la nómina, las etapas estandarizadas del proceso de contratación, etc.

Al momento se ha desarrollado la evolución del modelo del área de Recursos Humanos, el modelo de múltiples de roles desarrollado por Ulrich (1997) y el nacimiento de un nuevo modelo de gestión del área de recursos humanos (modelo de tres celdas).

“Ante el surgimiento de este modelo, el foco de la preocupación por el impacto de Recursos Humanos se trasladó a los elementos del modelo. Es decir, cuánto y de qué manera contribuyen cada uno de los roles a los resultados organizacionales. La evidencia indica que es el rol del HRBP el que tiene impacto dado un nivel mínimo aceptable del cumplimiento de los otros dos roles (especialistas y áreas transaccionales)” (Nota técnica Universidad de San Andrés, 2015, 7).

El aporte del HRBP se centra en participar del proceso de planeamiento estratégico y a partir de eso construir las capacidades organizacionales que permitan su ejecución.

Es el encargado de sentarse a la mesa de decisión y alinear la estrategia de Recursos Humanos a los objetivos del negocio, funcionando al mismo tiempo como intermediario con los especialistas y servicios transaccionales del área.

2.1.3 - Características del rol del Human Resources Business Partner (HRBP)

A continuación, se describirán las características del rol del HRBP: lo que se espera de su función, las competencias necesarias para desempeñarlo, etc.

“La característica distintiva del rol del HRBP es que es un puesto que enlaza dos visiones. Por un lado, una visión centrada en los objetivos de negocio y por otro, una visión centrada en la estrategia de Recursos Humanos” (Nota Técnica Universidad de San Andrés, 2015,8).

Según esta nota técnica, El rol del socio estratégico funciona como bróker entre los dos grupos (los líderes de la línea y los especialistas y administrativos de RRHH), articulando saberes y experiencias de ambos.

El foco del HRBP en el negocio es convertirse en un consultor de confianza de la línea en relación con la gestión de las personas y el talento, Coparticipar con el negocio en la formulación de la estrategia, gestionar el compromiso y la performance de las personas, liderar los cambios complejos e implementar políticas y prácticas corporativas, adaptándolas a las necesidades del negocio (Nota Técnica Universidad de San Andrés, 2015,8).

En cuanto al foco puesto en Recursos Humanos, su función es modelar la estrategia y el desempeño del área de RRHH, para adaptarla a las prioridades y necesidades del negocio, emplear métricas de RRHH que ayuden a correlacionar las actividades de RRHH con los resultados del negocio y anticipar tendencias en referencia a futuras cuestiones vinculadas a la gestión de las personas y el talento (Nota Técnica Universidad de San Andrés, 2015,8).

Basado en lo expuesto anteriormente, se espera del rol poder tener la mirada puesta en dos lugares (el negocio y Recursos Humanos). Según un trabajo publicado por el CLC en 2014 titulado “Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral”, la función y el rol de HRBP ha ido evolucionando en respuesta directa a los siguientes desafíos:

- Está cambiando la naturaleza del trabajo.
- El trabajo se está volviendo más intensivo en capital humano.
- Cada vez más las organizaciones compiten por segmentos de talento crítico.

A nivel global, en el 92% de las organizaciones existe el rol de HRBP o un rol similar y un 75% de las organizaciones espera que los HRBP sean socios estratégicos de la línea (CLC, 2014).

En el año 2007, el CLC realizó una investigación acerca del rol del HRBP y arribó a las siguientes cuatro grandes conclusiones:

1. Independientemente del modelo operativo en uso, el HRBP tiene el mayor impacto en las percepciones de la línea acerca de la eficacia de RR. HH., en comparación con los especialistas y los servicios compartidos.
2. En realidad, el rol de HRBP consiste en cuatro roles: socio estratégico, gerente de operaciones, contacto ante emergencias y mediador ante los empleados. Estos, tienen similitud con los 4 roles planteados por Ulrich (1997), para la función de recursos humanos (El gráfico 1 muestra los 4 tipos de roles según el Corporate Leadership Council).
3. De los cuatro roles, el de socio estratégico (y la efectividad en las actividades estratégicas que componen ese rol) es el de mayor impacto sobre los resultados de talento.
4. Los HRBP tienen que desarrollar sus competencias en áreas clave para ser más efectivos estratégicamente.

Resulta interesante profundizar acerca de los cuatro roles planteados para los HRBP. Es importante destacar que la investigación realizada en 2013 por el CLC no difiere en cuanto al conjunto de responsabilidades definidas para cada rol en el trabajo realizado en el año 2007. Solamente se agregaron tres actividades nuevas y cada vez más importantes al rol de socio estratégico.

Gráfico 1: El rol del HR Business Partner.



Fuente: Elaboración propia sobre CLC (2014).

2.1.4 - tareas y funciones o responsabilidades del HRBP

A continuación, se describirán las tareas y funciones principales del rol del HRBP según algunos autores.

David Ulrich en su libro “Human Resource Champions” (1997) plantea las siguientes funciones y tareas principales del HRBP:

- ✓ El HRBP es un rol que construye una relación estratégica con el cliente interno del negocio.
- ✓ Es el único punto de contacto para el cliente interno del negocio, representando así a RRHH y los servicios de soporte que brinda a la organización.
- ✓ Influencia en el diseño organizacional, identificando a los talentos.
- ✓ Utiliza el feedback de su cliente para mejorar procesos y servicios.
- ✓ Abre vacantes y preselecciona candidatos que cuadren con su equipo priorizando la diversidad
- ✓ Comparte objetivos del negocio con sus clientes internos e incorpora objetivos de RH en su agenda diaria.
- ✓ Ejecuta proyectos funcionales cross para mejorar la productividad, innovación y desarrollo de talentos.
- ✓ Actúa como coach en situaciones difíciles encontrando soluciones “win-win” (Ulrich, 1997)

El Corporate Leadership Council agrega algunas actividades nuevas más a las citadas anteriormente por Ulrich:

- ✓ Crear una visión para la estrategia de talento en la unidad de negocio
- ✓ Evaluar las implicaciones para RR.HH. de las opciones estratégicas; y
- ✓ Representar los intereses de talento de la unidad de negocio dentro de la organización (CEB, 2014).

Otros autores, aseguran que no existe un documento o escrito formal que clarifique sus actividades y funciones; por lo tanto, se lleva de manera empírica y por la experiencia que se ha adquirido (Escudero Farías, 2018)

El gráfico 2 muestra las actividades principales del HRBP según el Corporate Leadership Council.

Gráfico 2: Actividades principales del HRBP



Fuente: Elaboración propia sobre CLC (2014).

2.1.5 - Principales desafíos del rol del HRBP planteados desde la literatura

Según un estudio realizado por el Corporate Leadership Council (CLC) en el 2014, donde participan al menos 25.000 líderes de distintas empresas, se llegó a resultados de cambios

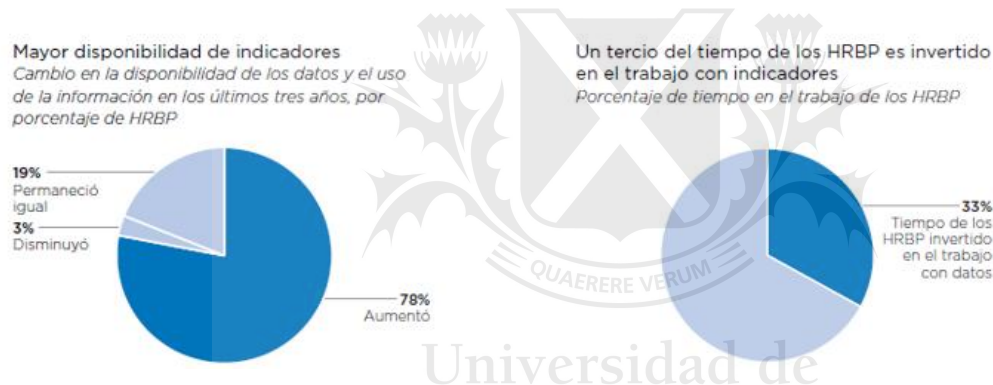
constantes en el entorno laboral, que tornaron al trabajo en un ambiente más cooperativo y complejo.

Este nuevo ambiente modificó la manera en la que los HRBP tienen que trabajar para alcanzar sus objetivos y prioridades.

Uno de los cambios encontrados es la mayor necesidad de colaboración de los HRBP con personas dentro y fuera de sus unidades de negocio (para el 2014, casi dos tercios de los HRBP mencionaban que su dependencia es cada vez mayor de otras personas para realizar su trabajo). Como resultado, los caminos a las soluciones rara vez son directos para los HRBP. El gráfico 3 muestra entre otras cosas, la mayor dependencia del HRBP con otros clientes internos para obtener datos relevantes para su quehacer y una creciente cantidad de stakeholders con los que trabaja.

“La efectividad estratégica de los HRBP se ve cada vez más influida por las contribuciones de los colegas, no sólo por sus capacidades individuales.” (CEB, 2014).

Gráfico 3: Tiempo invertido en indicadores y obtención de datos



Fuente CEB, 2014

Otro cambio es la disponibilidad de datos sobre talento. Unos de los resultados obtenidos es que cuatro de cada cinco HRBP informaban un aumento en la cantidad de indicadores disponibles para ellos (para ese año).

Informaban además que cerca de un tercio de su tiempo es invertido trabajando con indicadores de alguna manera (esto a mi criterio no ha cambiado mucho en los últimos años).

La disponibilidad de datos ha cambiado radicalmente el rol y las expectativas de nuestros HRBP hoy en día, y ha creado nuevas oportunidades. Un mayor acceso a los datos permite que los HRBP identifiquen más efectivamente los desafíos de talento y las soluciones para la empresa. (CEB, 2014).

Según la nota técnica de UDESA uno de los grandes desafíos que enfrenta el profesional de RRHH al tomar el rol del HRBP es la posible falta de visión global del negocio ya que es “una carencia en el trayecto profesional tradicional de los expertos de RRHH.”

Es justamente por este motivo que muchas empresas optan por reclutar a los HRBPs fuera del área de RRHH y mayormente buscan candidatos con experiencia en el negocio que puedan desarrollar las competencias necesarias (entender la contribución de RH en el negocio, apoyar a la gestión del talento e incidir en la estrategia funcional).

Barraza, plantea que los desafíos del socio estratégico de RRHH (o Business Partner) están más relacionados a la evolutiva economía digital. Estos desafíos que extrae de 8 entrevistas a Sr HRBPs de Multinacionales, son las transformaciones organizacionales, centralización y tercerización de procesos no-core, migraciones a ERPs e implementación de nuevas tecnologías. (Barraza, 2017).

Si hacemos un resumen de lo ya citado, podríamos concluir que el rol del HRBP está asociado con los aportes estratégicos desde la mirada de RRHH para apoyar al negocio, como nexo entre las áreas centrales de RRHH y la línea, y como interlocutor de RRHH frente a los empleados. Desde el punto de vista de los desafíos, se está hablando de la obtención de datos y el tiempo que toma analizarlos; desafíos relacionados con el conocimiento del negocio y la falta de este en RRHH y se podría incluir a aquellos desafíos que tienen más que ver con las nuevas economías e implementación de nuevas tecnologías.

2.2 - las relaciones virtuales de trabajo

No he encontrado al momento bibliografía que una el estado del arte del HRBP, citado por varios autores, con las relaciones virtuales de trabajo. En este apartado haré un resumen de lo que se ha escrito sobre las relaciones virtuales de trabajo por algunos autores, para llegar así a comprender, no exhaustivamente, lo que enfrenta hoy un profesional de recursos humanos, específicamente un Business Partner al tener un rol virtual.

El mayor desafío que comprende un rol virtual global, que trasciende el tiempo, el espacio y la cultura es posiblemente crear y mantener la confianza.

Según un paper de Sebastian Steizel y Luisa Mayoral (2011), Cramton define al trabajo virtual “como aquel en el que las personas tienen un fin común, y realizan tareas interdependientes en lugares y tiempos distintos, usando la tecnología como principal medio para comunicarse.”

Según estos autores la relación Virtual es establecer y mantener la confianza, mediante el buen uso de la comunicación y la escritura, a través de herramientas tecnológicas y eliminando supuestos.

Las competencias fundamentales para esta realidad de trabajo, bajo una modalidad virtual, son primero la capacidad de comunicación virtual y la escritura; y segundo compartir experiencias de contexto para no estereotipar, ya que en las relaciones cara a cara el compartir experiencias esta dado naturalmente, pero en las relaciones virtuales esto se debe construir.

Es importante destacar el papel que juegan las siguientes aptitudes:

- La empatía
- La capacidad de hacer las preguntas correctas y no asumir
- La construcción de la confianza

Sin estas competencias o aptitudes claves en todo equipo de trabajo virtual, es muy probable que aparezcan problemáticas en la interdependencia y en la comunicación.

2.2.1 - los problemas y desafíos de las relaciones virtuales

Siguiendo con lo planteado, Steizel y Mayoral (2011), se mencionan las diferencias más importantes que existen entre el trabajo presencial y el trabajo de equipos a distancia; para comprender los distintos problemas que aparecen cuando se trabaja bajo una modalidad virtual, siendo experiencias basadas en la presencialidad.

Una de las mayores dificultades encontradas se vio en la capacidad de comunicación, manejo de conflictos y construcción de confianza; ya que desarrollar estos conocimientos no está directamente relacionado a un aprendizaje explícito sino tácito. Queriendo decir con esto, que sólo depende de la práctica y de un “saber hacer”, más que un “saber”.

Steizel y Mayoral mencionan que, a diferencia de trabajar cara a cara, donde la gente tiene un conocimiento previo del otro y se va construyendo una relación laboral, trabajar a distancia implica que estos supuestos no se dan de la misma forma.

“Operan muchos supuestos acerca de la tarea, de los miembros y de la organización, que no son totalmente compartidos. Además, estos equipos funcionan con otros parámetros de tiempos, vínculos y habilidades personales, que deben aprenderse.” (Steizel y Mayoral, 2011).

Ghislaine Caulat (2006) en cambio, opina que, si bien la mayor parte de la literatura sobre el tema sugiere que para que un equipo virtual tenga un alto rendimiento debe conocerse cara a cara previamente, se ha descubierto que el encuentro cara a cara previo es de hecho no necesario.

Deteniéndonos en este punto, Caulat dice que “en los grupos que fueron testeados para este análisis, cierto grado de anonimato desde el principio, podría realmente ayudar a las personas a acercarse unas a otras, más rápido, debido a la falta de bagaje o de percepciones acumuladas de la persona en el pasado y / o en modo visual”. (Caulat, 2006).

Jarvenpaa y Leidner (2003), plantean algo así como la contracara de esta “rapidez” planteada por Caulat: sugieren que los desafíos de crear y mantener confianza en equipos virtuales globales tienen más que ver con el tiempo de duración de esa confianza. Los equipos virtuales globales pueden experimentar una forma de confianza rápida, pero esa confianza parece ser muy frágil y temporal.

Sostienen que un equipo virtual es una manera de “evolución” de una red organizacional y que se sostiene a través de la tecnología de la información y la comunicación. Pero que este lado expansivo también expande problemáticas como compromiso individual, sobrecarga en algunos roles, ambigüedad de roles entre otros (dejaré algunas de estas variables por fuera de la investigación, ya que aquí se está analizando al HRBP virtual, sin embargo, me parecía oportuno mencionarlas, ya que es una realidad que aún no se ha podido resolver al día de la fecha).

Una posible solución planteada por Jarvenpaa y Leidner, es que los encuentros cara a cara son irremplazables para construir confianza y para reparar una confianza dañada.

Walther (citado por Steizel y Mayoral, 2011), por su parte, y más allá del manejo de los conflictos puntuales, señala que es necesario reconocer que, si bien los equipos virtuales pueden alcanzar altos desempeños, el tiempo que necesitan para constituirse y alcanzar una forma de trabajo armónica es más largo que en los equipos presenciales.

Otros autores como Zeller (2018), han llegado a la conclusión de que el desafío en el trabajo virtual está en desarrollar políticas y prácticas de contacto directo, coordinación, relaciones recíprocas y proceso continuo a través de la tecnología. Esto podría ayudar a recuperar y desarrollar esa interdependencia de equipos, más allá de las distancias geográficas y culturales que puedan existir en equipos virtuales globales.

En definitiva, estos autores coinciden en algún aspecto en incluir y analizar la **construcción de confianza y la comunicación** como dos de los pilares más relevantes en el contexto virtual y en el relacionamiento de equipos multidisciplinares virtuales que operan en distintos horarios y zonas geográficas.

2.2.2 - Construcción de confianza.

Habiendo encontrado un denominador común a las problemáticas de los equipos virtuales me dispondré a citar a algunos autores que hablan de la confianza como punto de partida de los elementos a tener en cuenta a la hora de evaluar la virtualidad.

Ghislaine Caulat (2006), menciona que lo que parece ser la mayor diferencia en los equipos de trabajo virtuales de alto rendimiento es la habilidad de desarrollar rápidamente la confianza en el ambiente virtual. También menciona que el líder del equipo cumple un rol muy importante en este aspecto.

Un parámetro importante relacionado con el desarrollo de la confianza y la intimidad es el grado de espontaneidad e informalidad que en un equipo puede desarrollarse al trabajar juntos.

Introduciendo algunos elementos de informalidad a las reuniones formales, puede ayudar a las personas a relajarse y conectarse en un nivel más profundo. Existe una necesidad real en cada equipo virtual, de encontrar la manera de implementar “coffee breaks” que ayuden a distender al equipo y a afianzarse.

Otro elemento que ayuda es conectarse previamente a cada meeting virtual, para encontrar denominadores comunes y así poder tener una visión común a la hora de comunicar algo.

Las teleconferencias en este sentido no suelen ayudar a construir confianza y en cambio suelen ser contraproducentes, ya que, si bien existe una agenda y un mínimo de estructura y contenido, no hay una apertura necesaria para que emerjan temas reales y espontáneos.

"En una teleconferencia nos han enseñado que en general solo una persona debe hablar a la vez y, en cambio, la espontaneidad en el entorno virtual comienza, por ejemplo, con algo tan simple como dejar o alentar a las personas a interrumpirse durante una reunión telefónica." (Caulat, 2006).

Jarvenpaa y Leidner (2003) en cambio, se preguntan si puede existir la confianza en equipos virtuales. Sugiriendo que la falta de contexto social compartido en esos equipos, que la literatura empírica y teórica plantean, puede darnos una respuesta negativa a la pregunta.

Estos autores citan a Cummings y Bromile (1996), que sostienen que una persona (o en este caso empleado) confía en un grupo cuando cree que ese grupo:

- a. Se comporta congruentemente y hace esfuerzos de buena fe para sostener los compromisos explícitos o implícitos.
- b. Se comporta de manera honesta con cualquier negociación que preceda a ese compromiso tomado y
- c. No toman ventajas excesivas de otros aun cuando la oportunidad aparece.

Un caso de estudio de 12 equipos evaluados (Javernpaa y Leidner, 2003) dio como resultados las siguientes afirmaciones: Los equipos que obtuvieron un alto grado de confianza se comprometieron a realizar presentaciones sociales de los integrantes, que permitió conocerse los unos con otros. Con períodos de comunicación intensa on-line pudieron encontrar una identidad de equipo; y más allá de las dificultades que pudieron encontrar para que algunos de sus integrantes pudiesen terminar sus tareas en tiempo y forma, el equipo ayudo a que las cumpliesen repartiendo correctamente los roles y asignaciones. El feedback constante fue crucial para que este resultado pueda darse.

Se podría inferir a esta altura que para que exista una construcción sana de confianza en el trabajo virtual debe existir previamente un contrato social explícito, concordado por todas las partes. Para esto, es necesario que exista un feedback continuo de este contrato social.

2.2.3 - Comunicación y Feedback.

Tomado como modelo de investigación, utilicé un trabajo realizado por Kristin Zimmermann en el año 2010, que explica, citando a autores como Adler, las características ventajosas y las limitaciones del uso de la tecnología en el trabajo virtual, sobre todo en cuanto a la comunicación.

Las ventajas hablan de los contenidos multiculturales. La competencia de estar en contacto a nivel global mejora notablemente la efectividad de los equipos virtuales y su sustentabilidad. Las skills de esta competencia multicultural se desarrollan gradualmente con el tiempo y la comunicación constante a través de los canales tecnológicos, que hacen posible este desarrollo (Zimmerman, 2010).

Adler (2002), sugiere que todos los equipos virtuales requieren de habilidades de comunicación para funcionar efectivamente, pero previo a esto deben ser aptos para ver situaciones desde la perspectiva de otra persona, crear una realidad social compartida, explicar bien las problemáticas que puedan surgir, y finalmente, establecer normas de interacción acordadas.

En definitiva, la comunicación constante pero efectiva, parece ser un factor decisivo en un equipo multicultural virtual. Zimmerman sugiere que debe haber por lo menos una reunión semanal con el equipo para que este funcione. De esta forma se construyen relaciones sustentables y fortalecidas.

Un riesgo mayor en la falta de comunicación o disminución en la cotidianeidad, es que puede causar conflictos dentro del trabajo virtual. Zimmerman menciona a Hall (1959), para establecer que “no existe cultura si no hay comunicación.”

Adler, explica que el estrés que genera esta falta de comunicación puede solventarse con estrategias basadas en mostrar un clima de amabilidad que puede gradualmente convertirse en amistad. En este sentido, la habilidad de manejo de conflicto es de gran importancia para los trabajos virtuales.

Para evitar conflictos, la comunicación debe ser fácil, los supuestos deben ser sustituidos por confirmaciones, las jerarquías deben ser planas en el grupo de trabajo y el feedback debe usarse como un valioso instrumento. Todo esto se resume en una apuesta fuerte hacia el camino correcto dentro de un equipo (Zimmerman, 2010).

Para que estos pasos puedan darse. Es de crucial importancia la buena utilización de los medios de comunicación que brindan las nuevas herramientas tecnológicas. Las organizaciones ya se encuentran al alcance de esta tecnología, pero debe asegurarse de capacitar correctamente a los HRBPs y a RH en general para su buen uso.

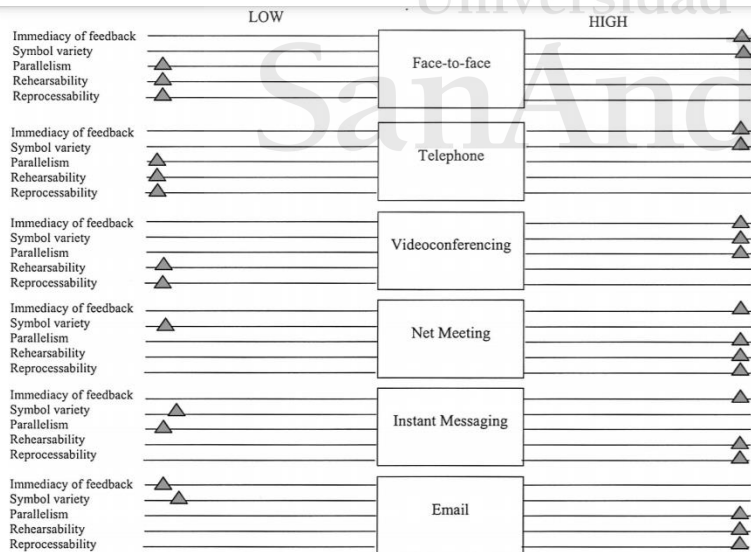
Likoebe M. Maruping y Ritu Agarwal (2004), de la universidad de Maryland, se preguntaron en su “Teoría de la sincronicidad de medios”, cómo la mayoría de los equipos de trabajo virtual que realiza la mayoría de sus interacciones a través de las TICs, puede ser más efectivo.

Centrándose específicamente en las interacciones interpersonales, el paradigma de adaptación tarea-tecnología se utilizó como base para un modelo teórico que buscaba identificar cómo dichos equipos pueden hacer coincidir las tecnologías de comunicación disponibles con los diferentes tipos de interacciones interpersonales en las que participan.

Los autores se basaron en la teoría de la sincronicidad de los medios, para identificar las funcionalidades de una amplia gama de TIC disponibles en la actualidad, y mapear estas funcionalidades en las principales necesidades de comunicación de 3 procesos interpersonales clave: (a) manejo de conflictos, (b) motivación y construcción de confianza, y (c) administración afectiva.

El siguiente cuadro explica cómo las propiedades de los medios se usan para definir qué medios son más efectivos según el propósito de la comunicación (conveyence y convergence)

Gráfico 4: Propiedades que poseen los distintos medios de comunicación.



Fuente: MARUPING AND AGARWAL 2004.

Tomando en cuenta este gráfico, que nos muestra la mayor o menor efectividad de los medios de comunicación, dependiendo de lo que se quiere comunicar, nos da una idea más clara de cuáles deben ser utilizados, en qué momento y para qué propósito.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un factor de éxito para un equipo virtual global, es que se puede concluir que la tecnología de la comunicación y su buena utilización es esencial.

Es por esto por lo que se debe pensar en estrategias que mejoren la comunicación de equipos virtuales a través de los medios pertinentes, que puedan reemplazar la falta de comunicación no verbal y expresiones corporales que se ven en la presencialidad.

El feedback constante por parte de los líderes de equipo ayuda mucho a esta falta, más allá de la importancia de tener encuentros presenciales eventuales y “toques personales” como festejo de cumpleaños, “milestones” logrados o compartir fotografías.

2.2.4 - Influencia.

La influencia es un factor esencial en la performance efectiva de cualquier persona que trabaje en una organización en cualquier cargo jerárquico. Para ser efectivo un trabajador debe influenciar en otros para llevar a cabo sus requerimientos, dé el soporte adecuado a propuestas e implemente decisiones.

Los autores Sebastial Steizel y Eva Rimbau-Gilabert (2012) explican cómo los términos de influencia interpersonal (Dillard, Anderson y Knobloch, 2002) y persuasión interpersonal (Wilson, 2003), fueron utilizados para describir situaciones donde un actor con un objetivo utiliza estrategias intencionadas para preservar o alterar las cogniciones y/o comportamientos de un individuo de forma tal, que de otro modo no hubiese ocurrido.

Las técnicas de influencia que puede ejercer un profesional estando presencialmente en el contexto laboral, ayuda al cumplimiento de sus objetivos planteados por la empresa. Dentro de los roles y las prácticas del HRBP, el ejercicio de la influencia sobre sus clientes internos resulta crítica. En este apartado, veremos cómo ejerce dicha influencia en el contexto virtual y cuáles son las limitaciones que pueden existir al no estar físicamente presente.

A través de Pfeffer (1993), mencionan que las organizaciones, al haber evolucionado a un diseño más horizontal, tuvieron como uno de los resultados un poder formal e informal de empleados de niveles de carrera menor, que pueden influir en decisiones que antes hubiese sido solamente atribuido a gerentes de mayor jerarquía.

Teniendo esto en cuenta, los empleados deben influir en sus supervisores o clientes internos de importancia, para cumplir con sus objetivos.

La influencia interpersonal, que está relacionada a la globalización del trabajo y no es exclusiva de la comunicación “cara a cara”, es posible ya que existen hoy múltiples herramientas tecnológicas de comunicación donde un empleado puede ejercer influencia sobre sus pares, subordinados y supervisores.

Es posible que las características de los contratos sociales en el trabajo virtual, aplicando tácticas de influencia a través de los medios tecnológicos de comunicación, altere el balance costo-beneficio de esas tácticas.

Steizel y Rimbau-Gilabert (2012), obtuvieron varias respuestas de sus entrevistados sobre las técnicas de Influencia Ascendente más utilizadas. La Influencia Ascendente (IA) es cuando los empleados necesitan influir en sus supervisores para lograr resultados valiosos u obtener recursos importantes o cumplir con sus objetivos. Estas son: *Racionalidad, intermediación y coalición*.

- **Racionalidad**, cuando la influencia tiene que ver con argumentos lógicos para dar sustento a sus requerimientos.
- **Intermediación**, cuando la influencia tiene que ver con los tópicos difíciles que un empleado tenga que tratar con algún supervisor o directivo (por no saber cómo va a reaccionar), y en cambio busca a un intermediario que esté más en contacto o tenga más confianza con el interlocutor.
- Y **Coalición**: cuando se busca consenso entre pares antes de influir con un superior.

La racionalidad es utilizada cuando se envía información previa a una reunión, a través de mails, que dé argumentos que den soporte lógico a las ideas que se va a plantear.

La intermediación en cambio es cuando esa misma información fue tomada por un tercero más cercano al supervisor o cliente y proporcionó datos del tema con anterioridad, facilitando al empleado a influir mejor en el tema con su superior.

La dificultad de ejercer estas técnicas en la virtualidad tiene que ver con la dificultad de diseñar o armar una teleconferencia o videoconferencia, por su planificación (acomodar horarios, agendas, diferencia de zonas geográficas y arreglos tecnológicos).

En consecuencia, la efectividad debe ser mayor en el proceso de comunicación a través de los medios tecnológicos, para que estas técnicas puedan tener el efecto esperado.

2.2.5 - e-HR

Zeller (2019), menciona que pocos estudios reconocen el desafío del gerenciamiento estratégico de recursos humanos, en organizaciones donde la modalidad de trabajo es híbrida (virtual/tradicional). Particularmente cuando se habla del impacto en cumplir sus objetivos y metas organizacionales.

La problemática planteada por la autora es cuando los procesos estandarizados internos (del negocio y el modo de trabajo en particular), requieren de cambios en el contexto externo. La diversidad y el cambio continuo crean sus propias implicaciones geopolíticas y económicas, muy difíciles de alcanzar.

La transición virtual requiere de diligencia en cuanto a la capacidad de la organización de anticiparse y detectar sorpresas tempranamente sin comprometer su operación cotidiana.

El rol de Recursos Humanos en este aspecto es dar soporte a esos cambios en la virtualidad, identificando, señalando y actuando proactivamente en las herramientas tecnológicas para

generar resiliencia frente a la incertidumbre del ambiente cambiante, y adecuando las políticas de RRHH para que acompañen a esos cambios. (Zeller, 2019).

Esto mismo es lo que el HRBP debe hacer cuando adecua las prioridades y programas de RRHH a las necesidades actuales del negocio, adelantándose a los problemas y detectando riesgos potenciales para no comprometer el logro de objetivos del negocio al que da soporte.

Dordevic Bolijanovic, Dobrijevic y Dokovic (2016), van por la misma línea, cuando plantean que el desafío de HR en el contexto de negocio virtual, pasa no solo por la reorganización de actividades innovadoras (generalmente relacionadas con tecnologías de la información), sino también por el nivel de preparación de los gerentes de RH para aproximarse a nuevos enfoques para las problemáticas estándar.

Las conclusiones a las que ha llegado Zeller (2019), es que el desafío es ganar y sostener ventajas competitivas a través de la coordinación y la unión estratégica de Recursos Humanos con los objetivos organizacionales (siendo esto muy difícil de lograr por su complejidad y dinamismo).

Esto se debe a que tanto los roles operativos como los roles estratégicos de RRHH no son lineales y requieren de una perspectiva recíproca. Queriendo decir con esto, que estos roles requieren un nivel de comprensión superior a los sistemas complejos y elementos interrelacionados en una organización; al mismo tiempo que los cambios constantes del mercado.

Si hacemos un paralelismo con el HRBP virtual y especialista de RRHH, estos deben capacitarse constantemente sobre las novedades del negocio y las tecnologías circundantes para poder tener un panorama más amplio sobre la situación interna y externa de la organización.

Las conclusiones a las que han llegado Dordevic Bolijanovic, Dobrijevic y Dokovic (2016), son que las empresas virtuales necesitan fomentar relaciones positivas con los empleados, establecer metas claras e inspiradoras y ajustarlas a la estrategia empresarial.

Respaldando esto con una elección de tecnología de la información adecuada y aplicaciones de software disponibles para los gerentes de recursos humanos, virtualmente se podría colocar dentro de un marco de trabajo humano y un entorno de trabajo motivacional (fin último de la filosofía de RH) (Dordevic Bolijanovic, Dobrijevic y Dokovic, 2016).

Entonces se podría decir que el fin último de Recursos Humanos en el contexto virtual (tanto en sus roles de especialistas como en los roles estratégicos y de gerenciamiento), es sostener continuamente esa unión entre las unidades de negocio y RH con el talento adecuado y los recursos, para acomodar los cambios dinámicos en el contexto interno y externo; y por otro lado apoyarse en la innovación y nuevos enfoques para atender las problemáticas en este nuevo contexto virtual.

2.3 - Síntesis de Ejes conceptuales

Habiendo hecho un recorrido por los ejes conceptuales, estas son las ideas principales del encuadre:

El rol del HRBP se centra en ser un consultor de confianza del negocio, teniendo como objetivo alinear apropiadamente la estrategia de RRHH a las prioridades del negocio, intermediando al mismo tiempo con especialistas de RH y sus áreas transaccionales.

Para lograr sus objetivos debe tener visión global del negocio y un espíritu colaborativo para lograr efectividad en su estrategia ya que la efectividad estratégica de los HRBP se ve cada vez más influida por las contribuciones de sus colegas, no sólo por sus capacidades individuales.

Cuando este rol lo hace de manera virtual, los principales temas que emergieron de la revisión de la literatura, para entender cómo se puede llevar adelante este rol, han sido:

El desafío de crear y mantener esa confianza a distancia, a través de herramientas tecnológicas. Esto eliminando supuestos a través del contacto constante, y logrando cierta informalidad contextualizando con experiencias compartidas para no caer en estereotipos.

Ejercer técnicas de influencia ascendente buscando intermediarios en los líderes del negocio y de RRHH que ayuden a cumplir sus objetivos; y de esta forma poder crear esta “visión única” entre ambas visiones.

Adecuar los medios de comunicación para tener un contacto frecuente y cercano.

Para ello deberá tener grandes aptitudes de empatía y asertividad en el relacionamiento de equipos multidisciplinarios virtuales que operan en distintos horarios y zonas geográficas, y establecer metas claras e inspiradoras para así poder ajustarlas a la estrategia empresarial.

3. Investigación de Campo

3.1 - Metodología de relevamiento

Se ha decidido realizar una entrevista semidirigida a los HRBPs en distintas geografías donde Accenture opera (ver documento anexo), centrándose en su rol virtual frente al negocio, siendo el objetivo principal de esta batería conocer los desafíos más relevantes del ejercicio de su rol virtual, si su influencia se ve afectada, si su construcción de confianza depende (o no) de encuentros presenciales, las ventajas y desventajas de su rol virtual y la efectividad del alineamiento de sus objetivos con los del negocio.

El diseño y elaboración del cuestionario se ha realizado teniendo en cuenta el encuadre bibliográfico desarrollado. Se han entrevistado 6 HRBPs. El criterio de selección se basó en que estos desempeñen sus funciones de manera totalmente virtual, que tengan a sus clientes internos distribuidos geográficamente, y que posean un nivel de seniority que les permita tener una mirada estratégica de su rol. Además, se consideró la disponibilidad de estos, teniendo en cuenta un contexto actual de cambio global en las políticas de RH y reorganización estructural de la empresa durante el corriente año.

Para poder contar con un relevamiento de campo efectivo, se han definido los bloques a relevar mediante la batería de preguntas realizadas. En la siguiente tabla podrán ver la definición de cada bloque y variables asociadas a comparar:

Cuadro 2: Ejes de análisis

Ejes de Análisis
¿Cuáles son las funciones clave?
¿Cuáles son los desafíos, en la virtualidad?
¿Cómo se logra la Influencia en la virtualidad?
¿Cómo comprende las necesidades en la virtualidad?
¿Cómo se logra el desarrollo de confianza?

Fuente Elaboración propia

3.2 - Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

3.2.1 - Características de la muestra:

Se ha entrevistado a 6 HR Business Partners que dan soporte en Europa, Estados Unidos y Sudamérica. Todas ellas son Managers en la estructura de RRHH. La muestra representa a varias de las Industrias y unidades de negocios a las que Accenture da soporte a nivel global.

En el cuadro 3 (tabla) podrán observar el nivel de carrera (jerarquía) de los entrevistados, ubicación geográfica, Unidad de negocio/Geografía a la que se da soporte y cantidad de stakeholders.

Cuadro 3: Muestra de HRBPs por Operación y región geográfica

N°	HRBP	Ubicación geográfica	Seniority	Operación	Stakeholders	Región de soporte
1	Lynsey O'Brien	Irlanda	Senior Manager	Global Technology	685	Global
2	Diane Gonzalez	EEUU	Manager	Ecosystem & Platforms	383	Global
3	Christine Aicher	Alemania	Senior Manager	Global Technology SAP	450	Global
4	Pamela Weeks	EEUU	Manager	Media and Technology	250	EEUU West region
5	Mariana Perez	Argentina	Senior Manager	Finance	550	Europa
6	Kristen Vacek	EEUU	Senior Manager	Technology Innovation	303	Global

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 - Desarrollo profesional

El background con respecto a sus carreras laborales y académicas es muy variado: Solamente dos de ellas comenzaron a trabajar en RRHH y sus estudios están relacionados en mayor o menor medida a este departamento. Mientras que las otras 4 poseen carreras de grado en Ingeniería, Finanzas, Tecnología, Contabilidad y Administración de Empresas.

Todas comparten un común denominador: el de haber realizado un posgrado o Maestría en Recursos Humanos, debido al desarrollo profesional que las llevó a trabajar en este campo.

Si bien algunas comenzaron a trabajar en Accenture hace más de 20 años hasta llegar al rol actual, dando soporte a la Industria de Recursos Naturales, Oil & Gas y Media y Tecnología global, otras pasaron por diversas empresas de Industrias Financieras, Banca, y Tecnología, de la información y Telecomunicaciones, cumpliendo roles más cercanos al negocio. Refiriéndome con esto, a roles de índole más comerciales, de consultoría y de operaciones.

Sobre este último punto, me llamó la atención que más allá de la variedad de sus orígenes profesionales sean de otra rama, en varias de las entrevistas me encontré con una marcada vocación en la gestión de personal, sobre todo en aquellas que comenzaron en consultoría, donde comúnmente no se observan este tipo de tareas.

En ese entonces el negocio solía dar mayor credibilidad que un profesional tenga conocimientos del negocio antes que experiencia en RRHH.

3.2.3 - Interacción con equipos de RRHH

Trabajan e interactúan con equipos multidisciplinarios de RR.HH. de forma constante.

Las HRBP que dan soporte regional trabajan específicamente con los representantes de RH locales de cada región, especialistas de talento, líderes de talento, administración de personal,

Los COE, etc.; sobre todo con los Gerentes de Delivery de RH regional, quiénes reciben reportes de todo HR de esa región en particular.

Las HRBP Globales trabajan con equipos cuyos profesionales desempeñan diferentes roles, desde Recruiting, Talent Management, Learning & Development y Supply & Demand; hasta administración de Personal (Field HR), “Employee relations” (Legales) y compensaciones y beneficios en todo el mundo.

Una HRBP Global que opera desde Irlanda opina que “todos estos equipos de RH están enfocados en la experiencia del empleado y en el negocio, siendo cada uno de los roles críticos.”

Todas ellas coinciden en diferentes palabras que la colaboración y la comunicación son claves para que esto funcione, asegurando que el equipo tenga tiempo para conectarse con regularidad. En la bibliografía mencionada (gráfico 3 de CEB, 2014) ya se ha visto que en los HRBPs entrevistados dedicaban al menos un tercio de su tiempo recopilando información, dependiendo de la colaboración de los profesionales que pertenecen al negocio a quienes dan soporte y de los distintos departamentos de RH con los que interactúan.

Una de las HRBP que da soporte a nivel regional de Argentina, decía que su jefa está ubicada en Tampa (Florida, EEUU) – sus compañeros en Bangalore (India), 2 de ellos en EEUU – clientes en EEUU, Madrid y Países Nórdicos, Francia, etc.

“Vos tenés que generar un vínculo con alguien que en tu vida viste...ahora es un poco mejor porque tenés la cámara, pero hace menos de un año eran llamadas sin imagen. Una voz detrás del teléfono...y no te queda otra que confiar en esa persona y que esa persona confíe en vos.”
(Mariana Perez, HRBP Argentina, soporte a Finance Europa).

3.2.4 - Funciones claves del rol

Todas las encuestadas coincidieron en que una de las funciones claves de este rol es comprender holísticamente las necesidades y requerimientos del cliente en el contexto virtual. Este punto se va a desarrollar más adelante como uno de los ejes de análisis del trabajo.

Han coincidido en qué estas necesidades se correspondan o alineen con las prioridades de recursos humanos y del negocio (que no necesariamente coinciden todo el tiempo).

Se verá en el desarrollo de este eje de análisis cómo se logra este y todos los puntos siguientes a través de la virtualidad y el papel que ocupa la informalidad para poder llegar a obtener y sostener esa confianza necesaria. Las entrevistadas han mencionado algunas de las siguientes afirmaciones para lograr comprender las necesidades del cliente:

a. Comprensión de necesidades:

- Anticiparse a las preguntas complejas y a su vez admitir que es probable no tener respuesta a todas las preguntas. La transparencia genera confianza, y la aclaración de que no tienen todas las respuestas, pero si un network de profesionales donde conseguirla genera una cierta tranquilidad al negocio.

- Generar una cultura de responsabilidad y compromiso virtual permite que el engagement dentro del equipo aumente y se sostenga. Esto haciendo partícipes horizontalmente al equipo y que entiendan el aporte de cada individuo.
- Generar la seguridad para que todos los miembros del equipo puedan expresar sus sentimientos en un ambiente virtual, pero de contención (sobre todo en un momento de tanta angustia colectiva). Practicar la escucha activa en reuniones 1-1 y también en reuniones grupales.
- Pensar preguntas disparadoras para asegurar la interacción: detrás de una PC los silencios aumentan. Mantener al equipo informado del contexto del negocio. Asegurar que se celebren los logros y el trabajo bien hecho: no darlo por sentado.
- Podemos disminuir la ansiedad aportando datos. Los vacíos se suelen llenar con supuestos y es importante evitar esto para que no se genere malestar dentro de los equipos
- Generar confianza poniendo el foco en resultados. Asignar responsabilidades para que el otro se sienta parte valiosa del equipo

b. Funciones relacionadas a temas de RRHH:

Otra de las características que han coincidido en todas las respuestas, es la importancia del trabajo con el cliente en temas de compensaciones y premios, desempeño, Métricas de KPI, supply & demand, reclutamiento, estrategia de talento y programas de RRHH.

La compensación, los premios y el desempeño de cada empleado se establecen durante el año, en un proceso denominado “Performance Achievement”, que comprende dos encuentros semestrales virtuales a través de la herramienta de Microsoft Teams (que es la herramienta principal de comunicación entre todos los empleados de la empresa); y que organiza la HRBP de cada UDN con los counselors (ahora llamados People Leads) de cada colaborador (ellos pueden coincidir en el puesto de supervisor directo del empleado o no, dependiendo de la asignación de proyecto y rol), y finalmente con el líder o director de la práctica.

En el proceso de Performance Achievement, la HRBP anota en la plataforma interna el feedback del supervisor de ese empleado y las recomendaciones basadas en ese feedback para comprender si el individuo está listo para promover o si por el contrario debe desarrollar algunos aspectos y competencias. Los grupos de empleados a analizar son generalmente organizados por nivel de carrera y por práctica y el proceso dura 2 semanas (En junio y en noviembre es el proceso y la devolución a cada empleado en diciembre).

Un ejemplo para graficar este procedimiento es juntar a 10 Career counselors o People Leads de la práctica SAP junto con su director para evaluar a un grupo determinado de 15 a 20 consultores nivel 9 de carrera. Cada Lead da el feedback y recomendación a la HRBP, para que anote eso en el perfil del empleado y luego se discute con el director, el lead y la HRBP, el premio, el plan de carrera, promoción o cambio de rumbo profesional de ese empleado.

Los *KPI* y las *métricas* no representan una diferencia notable entre la virtualidad y la presencialidad, ya que son reportes creados tanto en Excel como en herramientas más avanzadas como Power BI, que se entregan y discuten con los líderes de la práctica cada periodo de 15 días, dos veces al mes, en temas de reclutamiento, cargabilidad de empleados, búsquedas externas e internas, etc.

c. Funciones según seniority:

Los perfiles más senior comprenden una función más clave en cuanto a dirigir el diseño y la entrega de una estrategia de capital humano, vinculada al negocio y alineada con los objetivos del negocio.

Una de las diferencias que se han notado en los roles más globales es la influencia que se debe ejercer al tratar de convencer a los líderes de las prácticas (o UDNs) de lo que es mejor para la organización (y que muchas veces es lo contrario a lo que esperaban).

Para ello se requiere aumentar la comunicación y los puntos de encuentro en la virtualidad. Además de alentar a encender la cámara en las reuniones, algunas de las herramientas que se implementan son:

- Buscar opciones atractivas e interactivas al momento de tener reuniones de temas operativos o que no sean interesantes per se.
- Reforzar el feedback ya que lo virtual pierde muchas de las expresiones que utilizamos en persona. Apoyarse en las herramientas de “Recognition” que tenemos disponibles
- Incrementar reuniones 1-1 para asegurar alineamiento y estar al tanto de la situación de cada integrante del equipo. Garantizar un grado de confianza entre los participantes
- Calendarizar las reuniones 1-1 y las grupales. Planificar los objetivos a corto y mediano plazo del equipo

d. Funciones relacionadas a la gestión del cambio:

El Change Management aparece como función clave a la hora de alinear procesos y requerimientos con las políticas de la empresa y las prioridades. Sobre todo, en una compañía donde los cambios ocurren cada 6 meses o 1 año. Aquí la influencia cumple un rol significativo en la virtualidad ya que se requiere de un sponsor fuerte del negocio y de RH para que el cambio surja desde arriba hacia abajo y desde abajo hacia arriba. Que la narrativa venga acompañada de la presencia virtual de los líderes ayuda a que el mensaje se acepte de otro modo y se ejecute con mayor facilidad. Al mismo tiempo se analiza los puntos de resistencia para trabajarlos desde el People lead y los líderes de cada práctica o UDN.

En una tercera línea, aparecen temas como Manejo de stakeholders. Optimización de costos y reestructuración, así como “Top performers” y plan de carrera (dando reconocimiento a aquellos empleados que contribuyeron más, y desarrollar a aquellos que requieren de mayor crecimiento en sus carreras). Finalmente, el planeamiento de sucesión o “succession planning”).

3.2.5 - Desafíos, ventajas y desventajas en la virtualidad

Desafíos. Hasta ahora se han analizado las funciones clave que se asemejan con la descripción de puesto del HRBP pero que no indican la particularidad de la virtualidad. En este apartado se analizará cómo conjugan esas funciones en el contexto virtual.

Es en este aspecto diferencial del puesto de un business partner, que generalmente se connota inmediatamente a la presencialidad, es donde más se notó que el desafío corre por el lado del negocio particular al que se da soporte.

Aquí es donde todas las respuestas tuvieron que ver en gran medida con la unidad de negocios, con las políticas de recursos humanos y leyes laborales locales de cada geografía. Esto va intrínsecamente de la mano con la colaboración y el Network construido/desarrollado mencionado en el apartado anterior, ya que 4 de las 6 entrevistadas dan soporte global y una de las dos restantes a nivel regional; y no poseen un conocimiento acabado de la legislación, las finanzas y las políticas de HR de cada país.

Justamente la HRBP Argentina que da soporte a Europa mencionaba que, *“si no existe la colaboración, por más tecnología que haya no va a funcionar la virtualidad a nivel global... desarrollar un networking que permita esa colaboración, el feedback y la comunicación son clave.”* (Mariana Perez, HRBP Argentina, soporte a Finance Europa).

Otra de las grandes dificultades (y más frecuentes), es encontrar el talento adecuado que necesita el negocio y luego poder incorporarlo a Accenture (si es contratado externamente) o al grupo (si es transferencia interna).

La dificultad tiene que ver con las diferencias de horarios de cada selector local. A veces, se tiene que esperar un día o más para obtener una respuesta, dependiendo de donde se encuentra el HRBP y donde se encuentra el selector (un ejemplo recurrente cuando la HRBP es de América o Europa occidental y el selector/a es de Asia u Oceanía). Cuando esto ocurre, las HRBPs extienden su jornada laboral o la dividen en dos para poder entablar una reunión virtual con el equipo de Recruiting de ese país, y para evitar una cadena interminable de mails.

Puede ocurrir que la región no cuenta con esas skills necesarias, por lo que a veces se recurre a consultoras que puedan aportar esos perfiles o se repiense el formato de trabajo de forma presencial en el cliente a una modalidad remota (esto no puede hacerse con todos los perfiles). Esto genera más reuniones virtuales y más interacción o flujo de mensajería instantánea o mails.

Retomando el tiempo de jornada laboral, una de las HRBP de EEUU mencionaba que la incapacidad de desconectarse es una verdadera desventaja al trabajar desde la casa:

“Nunca estoy realmente lejos de mi computadora o mi trabajo. Además, tengo que hacer un esfuerzo concertado para conocer a las personas a las que apoyo y con las que trabajo a través de llamadas regulares, etc.; en lugar de solo verlos en la oficina o durante el almuerzo”. Diane (Gonzalez, HRBP Estados Unidos, soporte a Ecosystem & Platforms Global).

Otra problemática coincidente son las renunciaciones. Las entrevistadas se encuentran en la situación de ver cómo muchos profesionales dejan sus puestos en la organización por otras oportunidades donde hay mejor desarrollo profesional, por pausas para dedicarse más a la parte académica o problemas con su supervisión, sin tener demasiada influencia en la virtualidad para evitar que se vayan.

Existen circunstancias donde el equipo de proyectos donde se encuentran los hace irse por el puesto donde los ubican. Lo mismo ocurre con las recompensas o el EVP, ya que les encantaría pagar más dinero a sus empleados, pero debido a tantas restricciones y regulaciones internas, no es posible. No todos los empleados tienen la misma cercanía a las HRBPs ni a los puntos de contacto de RH para hablar o dar feedback de su descontento.

En ese sentido las HRBP dependen mucho de la información que reciban de su people lead o career counselor. Esto hace que ciertos supuestos generen cortocircuitos. No queda claro si esto ocurriera en la presencialidad ya que HR no está constantemente en el negocio y cada individuo, preguntando cómo están, pero sí implementan encuestas virtuales presenciales para ser completadas por los equipos para mejorar la calidad de trabajo y dar un valor agregado al servicio del departamento de RRHH.

Comparando la presencialidad con la virtualidad, es mucho más fácil y, a menudo, más claro cuando se reúnen con el liderazgo cara a cara con más frecuencia.

Es toda una mera construcción de confianza, que puede lograrse virtualmente, aunque tener encuentros presenciales con el negocio mejora notablemente ese desarrollo de relacionamiento.

Se mencionó repetidamente la construcción de reputación, aun siendo virtual, para ser una persona de confianza.

Otra de las menciones que se repitieron para poder establecer esa confianza e influencia es poder construir cierto grado de espontaneidad e intimidad con el cliente y lograr esto en cascada con sus líderes para que el empleado se sienta acompañado y tenga un seguimiento acorde de carrera.

Muchas de ellas han trabajado más de 10 años con el mismo negocio y ya conocían a todo el equipo, pero también luego de esos años han migrado a otros negocios y otras geografías o regiones para comenzar de nuevo a relacionarse con sus principales stakeholders; y creyendo que el desafío real es el tiempo que lleva esa construcción de confianza virtual vs la presencial.

Pero no solo es el tiempo dedicado, sino que se duplican y hasta a veces se triplican las interacciones cuando una es nueva en la región en comparación al trabajo casi automatizado con el equipo anterior.

En la opinión de una HRBP norteamericana que brinda soporte Global, hay más oportunidades que desafíos para trabajar virtualmente:

“Al trabajar en un entorno virtual, es clave que sigamos siendo accesibles, tengamos los niveles adecuados de conexión y gestionemos los límites de una manera que funcione para cada uno de nosotros.” (Kristen Vacek, HRBP Estados Unidos, soporte a Tech Innovation, Global).

Pero las entrevistadas no solo respondieron a los desafíos de la virtualidad sino también a las ventajas y desventajas que aporta.

3.2.6 - Ventajas y desventajas en el trabajo diario virtualidad

Las respuestas con respecto a las ventajas no apuntaron mucho a las funciones o al puesto sino más bien al tiempo, el dinero invertido en viajes y a la agenda diaria.

En primer lugar, la respuesta más repetida tuvo que ver con el tiempo que se ahorran en el viaje y la preparación de las reuniones. En este año en particular los líderes también estuvieron trabajando desde sus hogares y esto permitió que sean más accesibles, permitiendo tener más reuniones con ellos.

La contracara de este punto es que la interacción cara a cara con la mesa de negocios es lo que claramente no tienen al trabajar virtualmente, salvo que se decida prender la cámara, que permite interpretar un poco más su comunicación verbal, pero también su comunicación no verbal y paraverbal.

Las desventajas coincidieron casi al ciento por ciento en cuanto la información. Al ser una estructura tan grande y compartir equipos tan diversos en recursos humanos, las cosas llegan a veces “muy digeridas” como expresaba la HRBP argentina; ya sea por acuerdos entre el negocio sin avisar o cuestiones resueltas por otro lado sin haber sido parte de la solución o chequeando que esa vía cumpla con las políticas de RRHH.

Esto se resuelve teniendo mucha cintura política, sobre todo cuando hay que pedir la información de los que se vio para que los problemas no lleguen tarde por dar soporte a varios países. Y no ver los equipos y el liderazgo con los que está trabajando de forma regular y presencial, conduce a veces a malentendidos o suposiciones. Esto genera que la creación de vínculos de confianza lleve mucho más tiempo.

Lo cierto es que el trabajo remoto y virtual permite trabajar con el negocio en todas las partes del mundo y que de otro modo no sería posible (al menos en el tiempo y forma esperados). Estas business partners han llevado a sus equipos de negocios hacia un equipo globalizado, priorizando la interacción con las personas que lo componen y estando en línea con la misión de la empresa y los objetivos de RRHH.

3.2.7 - Desarrollo de Confianza

Más allá de escribir el resultado de este apartado o eje de análisis por separado, ya se ha venido mencionando a la construcción de confianza en los ejes anteriores, ya que tiene estricto contacto con la comunicación, con los desafíos y las funciones claves del rol.

Mediante la pregunta, “¿De qué forma construís confianza con tu cliente interno trabajando de forma virtual?”, las respuestas no fueron similares, pero compartieron algunos puntos en común.

Cabe destacar que algunas de las entrevistadas han cambiado de cliente al cual dan soporte luego de muchos años de contribución, entonces allí fue donde las respuestas se han diferenciado.

Para aquellas que comienzan a trabajar hace poco con otra unidad de negocios, los encuentros virtuales regulares con los líderes hacen que uno se haga conocer y también su trabajo, con las siguientes características en común:

- Buscar puntos de encuentro constantemente.
- Establecer una agenda
- Anticipar problemáticas
- Darles una experiencia de usuario buena en cada encuentro virtual
- Hacer sentir al cliente que uno es resolutivo.

Una buena práctica que han adoptado es hacer una planilla Excel con cada stakeholder, para ver cuándo fue la última vez que tomó contacto y tomar acciones posteriores.

Para aquellas que continúan trabajando con el mismo cliente en la misma geografía la construcción de confianza se trata más de la alineación de prioridades del negocio con las de recursos humanos, a través de la comunicación constante y solicitando feedback con regularidad.

En cuanto a las concordancias que todas compartieron en cierta medida, la confianza se genera siendo muy abierto y claro tanto en pedir como en dar expectativas, “encontrándose a mitad de camino” como expresaba una entrevistada. Este hecho, decía, “es lo mismo que en un entorno virtual o presencial.”

Las competencias (o fortalezas) requeridas para que esto funcione son:

- La confidencialidad: el puesto de HRBP no es para gente que no pueda mantener la confidencialidad.
- La disponibilidad más allá de las diferencias geográficas a través del correo electrónico, el teléfono y la mensajería instantánea
- Las herramientas tecnológicas, que acercan mucho y suplantando la no cercanía.

La forma efectiva de generar confianza es siendo confiable, cumpliendo con lo que uno se comprometió en el tiempo y modalidad esperables. Aclarando que todos los puestos y funciones tienen un SLA o “Service Level Agreement”, traducido como acuerdo de nivel de servicio.

“La confianza también aumenta cuando los líderes ven y sienten que usted se ve y se siente como ellos mismos y, por lo tanto, está tomando buenas decisiones.” (Pamela Weeks, HRBP Estados Unidos, soporte a Media and Technology EEUU).

“Siento que los hechos dan esa confianza y no las palabras. Si no pongo reuniones a mis clientes internos y leads no tengo la información necesaria...yo generé ese vínculo.” (Pamela Weeks, HRBP Estados Unidos, soporte a Media and Technology EEUU).

La otra realidad es que cuando un cliente del negocio tiene un problema sí o sí va a charlar con la HRBP, si no va a estar complicado porque no tiene otro punto de apoyo.

En definitiva, la conclusión a la que todas han llegado es que esa construcción de confianza se sostiene influyendo en la estrategia del negocio y las normativas de RH.

Ese sostén parte de la premisa que el negocio necesita apoyarse en el conocimiento de HR y de la gestión de personas, para que su negocio siga adelante.

3.2.8 - Influencia en la virtualidad

Antes de responder a la pregunta de cómo continuar siendo influyente en la estrategia del negocio, trabajando de forma virtual, y no estando presente físicamente en la mesa con los líderes de esa UDN; más de una entrevistada sonrió (obviamente estábamos compartiendo cámara por Microsoft Teams), consultando primero si antes no habría que definir lo que significa la palabra influencia.

Es por este motivo que comienzo este eje de análisis definiendo a la influencia, para luego continuar con el punto de vista en general de las respuestas recibidas del tema.

La definición, cuando es referida a la interacción entre personas, significa de algún modo el poder para lograr que alguien realice lo que uno necesita. Ese poder, puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener una ventaja (en este caso mutua) o para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones y acciones de los demás.

Aquí todas han coincidido en el siguiente aspecto: Un Business Partner de recursos humanos influye en los líderes de cada negocio o UDN con respecto a la estrategia comercial, al garantizar que la estrategia de capital humano esté alineada y habilite dicha estrategia. Al pasar tiempo regularmente con sus stakeholders, tanto en el equipo de liderazgo con los equipos de HR, usando datos objetivos y feedback para garantizar que se está enfocando en los temas de mayor impacto.

Para lograr dicha influencia el HRBP trabaja en conjunto con el equipo de Supply & Demand de recursos humanos; con el equipo de operaciones y con el negocio, para poder establecer cada año la nueva pirámide dentro de ese equipo que dará el soporte adecuado a las necesidades y crecimiento estipulado de ese negocio. Para ello se utilizan reuniones a través del TEAMS De Microsoft, herramienta de comunicación con la cual Accenture se maneja mundialmente para poder establecer aquellas conexiones a nivel mundial, sin necesidad de presencialidad y brindando la oportunidad de compartir, no solo documentos que avalen el trabajo entre todos estos grupos, sino que también la oportunidad de hacer reuniones virtuales entre todos los equipos mencionados.

La influencia del HRBP es construida justamente al aplicar sus conocimientos de recursos humanos y el negocio a través de esta herramienta, para poder solucionar en colaboración con el negocio y con operaciones la mejor forma de establecer el número de personas que van a dar soporte en esa estructura, teniendo en cuenta el modelo de recursos humanos vigente y las necesidades reales de esa unidad de negocios.

Es decir, que pueden influir, no solo en cambiar el requerimiento en base a las posibilidades de Budget, modificaciones en la pirámide y en los niveles de carrera para un proyecto determinado, sino también en el seguimiento del cumplimiento del cupo de minorías y diversidad y género.

Otro de los ejemplos claros de su influencia con el negocio es su evangelización del proceso de selección de personal, asegurando que cada gerente cumpla en el proceso de aprobaciones necesarias para poder abrir un rol externo. De otro modo, sin las aprobaciones pertinentes del director de cada UDN, la búsqueda solo se remitiría a candidatos internos internamente. Este es un claro ejemplo donde los equipos de soporte cambian, y en vez de trabajar con un selector de personal para conseguir candidatos potables fuera de Accenture, se trabaja con los especialistas de manejo de talento, que trabajan específicamente buscando candidatos que no estén asignados a un proyecto dentro de la compañía.

Como siempre existe resistencia frente a estos cambios de procesos, el HRBP suele escalar esta resistencia a los directores de cada unidad geográfica para que fortalezcan el mensaje y expliquen en reuniones virtuales o por mail, la importancia de que se cumpla con ese proceso en particular.

La intermediación cumple un rol vital en estas situaciones, donde se utiliza el poder de decisión de líderes globales para poder bajar línea en cascada para cumplir con los procesos nuevos.

Habiendo aclarado el modo en que influyen para el logro de sus objetivos en la virtualidad todas mencionaron como importante el factor cualitativo que generó una visita presencial de las HRBP a sus clientes del negocio: si es que hubo visita presencial, se evidenció un cambio sustancial en la relación y si creen que eso modificó positivamente en su influencia.

Todas han visitado en algún momento a su cliente del negocio en algún momento de su ciclo como HRBP de ese negocio. Fortuitamente, esto trajo como consecuencia tener un ejemplo completo de las opiniones en la muestra.

Si bien la totalidad de las entrevistadas concuerdan que la visita presencial mejora el desarrollo de la relación, tanto las HRBP de Estados Unidos como la de Irlanda sostienen que aun sin conocerse presencialmente, la construcción de confianza y su posterior influencia se da en un tiempo más alargado. Así lo expresaba la Sr HRBP de Irlanda que tiene un rol global: *“Antes de COVID, me he encontrado cara a cara con el equipo de liderazgo. Si bien reunirse cara a cara es excelente para desarrollar relaciones, creo que los últimos meses han demostrado cuán flexibles e innovadores podemos ser trabajando en un entorno virtual.”* (Lynsey O’Brien, HRBP Irlanda, soporte a Global Technology).

En cambio, tanto la HRBP argentina como la alemana creen que, luego de haber desarrollado una relación virtual en la que han podido ser influyentes, han notado un cambio importante luego de haber sido visitadas o al haber visitado a su cliente en forma presencial.

“Lo que cambió fue la cotidianeidad. Estando todo el tiempo con ese cliente interno al lado, compartiendo oficina o yendo a almorzar, es donde se ve mucho mejor la interacción. No es imprescindible pero suma mucho. El tema es que es muy caro viajar y la virtualidad reduce costos, pero la ventaja de verse al menos una vez suma al vínculo de confianza virtual, el vínculo se convierte en algo más personalizado”. (Mariana Perez, HRBP Argentina, soporte a Finance Europa).

Gran parte de la efectividad con que se ve esta influencia es la entrega efectiva de los programas y servicios de recursos humanos al grupo asignado. Aquí es donde más se detectó la colaboración que se requiere por parte de todos los equipos de RH para que el negocio utilice dichos programas.

La diferencia entre los CoE y las HRBP es que los primeros esperan a que el material que preparan para el negocio se utilice, pero las HRBP lo hacen posible.

EL HRBP virtual hace posible que ese material se utilice marcando los beneficios que obtendrán por utilizarlos. El valor agregado está en acompañar al negocio a que esos materiales sean implementados correctamente. El desarrollo de **redes de relación** ayuda mucho a esto también a través de la colaboración.

Así mismo, todo equipo de HRBP tiene un Talent Strategist (quien diagrama y programa los cursos, virtuales y presenciales, de la entidad o unidad de negocio a que se da soporte). El TS define la estrategia para alcanzar eso y el HRBP trabaja en conjunto con ellos. Es, en definitiva, parte del equipo.

Los Talent Strategists (o gerente de desarrollo), arman la agenda, la logística, reserva de sala, las facilities, las comidas, el hoteling y el contenido del training. Son el puente entre capacitación (o learning en Accenture) y los HRBP.

El TS:

- Absorbe los trainings mandatorios y los desarrolla para implementarlos.
- A su vez, redefine la visión de un negocio o práctica y trabaja en los skills necesarios para ese nuevo grupo (para esa nueva redefinición de la nueva visión).

Las HRBP:

- Identifica a la gente para esos cursos mandatorios (esto se trabaja junto a los Managing Directors de las UDNs).
- Se aseguran de la participación de esos empleados.

El/La HRBP entonces, está más enfocado en el delivery efectivo de estos programas a los empleados y el Talent Strategist con el desarrollo mismo del programa.

En definitiva, trabajando en un rol global, es clave que uno se sienta cómodo trabajando virtualmente, ya que no todos los miembros del equipo de liderazgo tienen su sede en el mismo país. Siempre siendo proactivo en no esperar a que la información llegue a uno sino estar constantemente al tanto de las novedades del negocio, para poder seguir siendo influyente. También el uso del recurso de intermediación ayuda mucho a que esa influencia se ejerza con más claridad en la virtualidad. Esto, claramente no sería posible sin la colaboración de todos los equipos de RH, de los líderes de la compañía y del mismo negocio.

3.2.9 - Comprensión de necesidades.

En este punto en particular variaron mucho las demandas de los clientes internos, debido al tipo de negocio al que dan soporte. Intentaré hacer un acercamiento a aquellas demandas que coinciden, pero me pareció agregar las diferencias ya que aportan valor a la singularidad del trabajo de cada una de las entrevistadas.

Las coincidencias más notables que rescaté de las entrevistas realizadas hablan de las siguientes áreas más críticas:

1. los pedidos de Recruiting para reemplazos y nuevos puestos que afloran de las ventas del negocio a sus clientes externos. Esta demanda cobra relevancia ya que requiere de varias autorizaciones, no solo de los directores de cada unidad de negocio a nivel regional o global, sino también de los directores de RH de cada país/región y de sus pares en Operaciones.
2. El coaching a los líderes de negocio acerca temas vinculados exclusivamente de recursos humanos, contexto geográfico, cultura, salarios, conflicto de empleados, promociones y desvinculaciones, etc.
3. Movimientos de estructura de empleados de una unidad de negocios a otra o de un país a otro.
4. Necesidades individuales de empleados: performance anual, salario, preguntas sobre desvinculaciones o renuncias, licencias (cómo tramitarlas, el retorno al trabajo, el cuidador primario luego de una licencia familiar, etc.).
5. Meetings con el negocio semanales para que la estrategia de capital humano no solo esté alineada con los objetivos comerciales, sino que incorpore del feedback de los empleados y de todos los clientes internos.
6. Finalmente, uno de los puntos comunes más importantes fue la detección de los “Top performers” de cada área. Esto se logra evaluando y analizando (junto a cada líder) cómo cada empleado describe su contribución y su aprendizaje cada año contrastando esa información con el feedback de su supervisor directo. La forma correcta de medir esto es estableciendo los objetivos de cada empleado para ver si estuvieron alineados de forma correcta con las prioridades del negocio y de RRHH.

En los procesos formales como “Performance Achievement” (ya se ha mencionado en este trabajo la plataforma y el proceso donde se realiza este análisis de performance anual) las HRBP hablan de todas las personas involucradas en ese equipo, se revisa su recorrido profesional y las acciones puntuales para llevar a ese empleado hacia el rumbo adecuado.

En este sentido el desarrollo de talento no solo es una demanda común sino clave; y probablemente la pieza más difícil de todo esto es lograr que el liderazgo esté de acuerdo con el

desarrollo que necesitamos para luego planificar / diseñar para que sea asequible para nuestra población.

3.2.10 - Equipo global virtual afianzado

Para finalizar los ejes de análisis, se consultó a las HRBPs sobre su opinión con respecto al tiempo que lleva a un equipo global virtual afianzarse en comparación a un equipo presencial.

La mayoría de ellas coincidió en que el tiempo es mayor, ya que la presencia física muchas veces genera esa informalidad necesaria para poder sostener esa virtualidad, pero la experiencia y el seniority dan las herramientas para afianzar esa virtualidad. Encontrar objetivos comunes también (Lograr ese punto de contacto cotidiano).

Una de las dificultades para que esto suceda en los perfiles más junior, ya que necesitan la compañía física de su compañero que les explique y que les ayude a comprender la cultura, los procedimientos y la operación. Sobre todo, cuando vienen de otra compañía donde la cultura es distinta a la de Accenture.

De las distintas respuestas se desprende el hecho de buscar herramientas de soporte más allá de la tecnología, para acompañar a los empleados más junior de la estructura piramidal, porque de otro modo se van a sentir fuera de la cultura y difícilmente se amolden a la empresa. La empatía, en este sentido, juega un rol indispensable.

Una de las posibles soluciones al problema planteado es utilizar el “shadowing virtual” como medio de capacitación para que el nuevo empleado en la compañía vaya incorporando, no solo el procedimiento técnico del puesto, sino el contrato social y psicológico del equipo. Este tipo de capacitación activa permite que un empleado experimentado en la cultura de la empresa haga un seguimiento activo en la curva de aprendizaje del nuevo empleado en su primer año de la compañía y pueda incorporarse cómodamente, mejorando exponencialmente su experiencia en el equipo.

Las HRBPs que ocupan un rol más global opinaron que no es tanto la proximidad lo que ayuda a afianzarse a un equipo, sino el tipo de liderazgo en esa virtualidad.

“Un equipo podría estar trabajando codo con codo en el mismo lugar y no sentirse establecido. El liderazgo y la creación de un entorno en el que se pueda escuchar la voz de todos es lo que acelera el desarrollo de un equipo.” (Lynsey O’Brien, HRBP Irlanda, Soporte a Global Technology)

El modo de ejercer este liderazgo es fomentando las siguientes acciones:

1. buscando opciones atractivas e interactivas al momento de tener reuniones de temas operativos.

2. reforzando el feedback ya que lo virtual pierde muchas de las expresiones que utilizamos en persona. Apoyarse para esto en las herramientas de reconocimientos al buen trabajo que tienen disponible
3. incrementando las reuniones 1-1 para asegurar el alineamiento y estar al tanto de la situación de cada integrante del equipo. Esto siempre garantizando un grado de confianza entre los participantes.
4. Por último, hacer un calendario adecuado de las reuniones 1-1 y las grupales. Planificando los objetivos a corto y mediano plazo del equipo.



Universidad de
San Andrés

4. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Habiendo abordado ya los ejes conceptuales y el marco teórico de este trabajo se intentará realizar un diagnóstico de la situación de forma panorámica teniendo en cuenta tanto lo citado desde la teoría como de los datos empíricos extraídos de las entrevistas realizadas.

En primer lugar, se ha podido observar que la mayoría de las entrevistadas han tenido un desarrollo primario, tanto en lo académico como en lo profesional, relacionado con el negocio y posteriormente con HR.

Esto coincide, desde la teoría, sobre todo en lo que menciona la Nota Técnica de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés (2015), que muchas empresas optan por reclutar a los HRBP fuera del área de RRHH y mayormente buscan candidatos con experiencia en el negocio, que puedan desarrollar las competencias necesarias para dicho puesto.

En Accenture se ha visto que la mayoría de las HRBP no tienen necesariamente un comienzo de carrera relacionado a Recursos Humanos, pero a través de los años fueron especializándose en ese departamento por la marcada orientación al servicio de los empleados y de la estrategia del negocio.

En segundo lugar, se ha podido esclarecer cómo la virtualidad requiere de la colaboración de todo el conjunto de personas en la estructura de RH, para que los objetivos puedan alinearse a las prioridades del negocio. Los HRBP dependen de la información de líderes de RH locales y regionales, los Talent Strategists, los equipos de CoE y los Talent Managers, para conocer las políticas y leyes laborales de cada país y región; para que el Delivery de los programas de capacitación, re-skilling y change management de procesos nuevos sean entregados de forma efectiva al negocio y para entre otras cosas, entender el sistema de reconocimientos o “rewards” locales.

Esta construcción de Network se consigue en el contacto constante semanal y hasta a veces periódico para que los stakeholders relevantes construyan un código de relacionamiento. En principio se seguirá una agenda con los puntos principales que construirán la base de la comunicación y la relación de los interesados, para luego buscar una informalidad “ganada” con la consecución de esos puntos citados al inicio de la relación. La virtualidad permite esto al igual que la presencialidad, aunque toma más tiempo lograr afianzar la relación, ya que la comunicación verbal y no verbal tiene un límite cuando solo se ve la cara a través de la cámara. La efectividad de esa comunicación tendrá un peso importante a la hora de evaluar el desarrollo de esa relación virtual.

Como se ha mencionado en la presentación de la empresa, el HRBP debe asociarse con el resto del equipo de recursos humanos, para garantizar la relevancia de los programas e iniciativas; y en una estructura tan grande como Accenture, las redes de influencia son de

gran importancia; y el HRBP se encuentra en el centro de la escena, distribuyendo información entre RH, RH local y el negocio, para cumplir con sus objetivos. Para fortalecer dichas redes es necesario permanecer en contacto constante y personal, logrando esa informalidad, que permita construir confianza con su cliente interno.

Una de las competencias claves que el HRBP debe tener es la de storytelling, que es en sí el arte de comunicar en forma de relato, de una historia de lo que sucede, para que sus stakeholders sostengan el interés de lo que se está comunicando. El tratamiento de la narrativa y la coherencia son la técnica para que el mensaje sea transmitido con éxito, indiferentemente de si este relato es transmitido oralmente, por escrito u otro medio.

Desde la bibliografía de la virtualidad citada, Zimmerman (2010) dice que la comunicación parece ser un factor decisivo en un equipo multicultural virtual. Sugiere que debe haber por lo menos una reunión semanal con el equipo para que este funcione. De esta forma se construyen relaciones sustentables.

Desde la perspectiva de Adler (2002) quien es citado en el texto de Zimmerman, sugiere que, si bien todos los equipos virtuales requieren habilidades de comunicación para funcionar efectivamente, deben ser previamente aptos para ver situaciones desde la perspectiva de otra persona. Es decir, creando una realidad social compartida, explicar bien las problemáticas que puedan surgir, y finalmente, establecer normas de interacción acordadas.

Personalmente creo que el HRBP debe ir modificando esa cotidianidad a medida que se va construyendo esa realidad compartida ya que, dependiendo de su objetivo a corto o mediano plazo, ese contacto con el negocio puede variar de una vez por semana a una vez cada dos semanas, dependiendo del desarrollo del tema.

En tercer lugar, se llegó a la conclusión de que las funciones claves del HRBP son:

- ✓ Comprender necesidades y requerimientos del cliente a través de la virtualidad. Y que esas necesidades se alineen a las prioridades de Recursos Humanos y el negocio. Para ello es necesario poder sostener esa confianza ganada a través del tiempo y ser resolutivo ya siendo a través de su rol de mediador, socio estratégico o respondedor de emergencias.
- ✓ Los temas de compensaciones y premios, desempeño, Métricas de KPI, supply & demand, reclutamiento, estrategia de talento y programas de RRHH son parte de su agenda cotidiana con el negocio y con los equipos de RH.
- ✓ En los roles más globales, dirigir el diseño y la entrega de una estrategia de capital humano, vinculada al negocio y alineada con los objetivos del negocio.
- ✓ El change Management como función clave a la hora de alinear procesos y requerimientos con las políticas de la empresa y las prioridades. La bajada de línea a través de la virtualidad es utilizando su influencia a través de intermediarios que son directores generales de RH de la región en coalición con los líderes del negocio, que ya han acordado el modo de comunicación en cascada desde comunicaciones generales

globales, en cuanto a los cambios de proceso, a comunicaciones más individuales a los líderes de cada práctica y sus equipos.

- ✓ Por último y de la mano con el resto de las funciones el HRBP es responsable de la optimización de costos y reestructuración, así como de detectar junto supervisores a los “Top performers” y su plan de carrera.

Todas estas funciones claves y necesidades del negocio indican que el rol virtual del HRBP se vuelca más al rol del socio estratégico y al mediador de empleados. Estos roles se sostienen en la virtualidad a través del buen uso de la tecnología y portales internos de RH para poder asistir al cliente interno.

Particularmente para el HRBP en Accenture, el mail es una herramienta que se utiliza mucho cuando la relación con el cliente y el negocio ya está desarrollada. Microsoft Teams es la herramienta más utilizada por default para chatear, tener reuniones, hacer llamadas y compartir documentos con los equipos de RH ya que ha reemplazado a los sharepoints y hasta a veces al Onedrive como fuente segura para la documentación.

Después existen los portales específicos para documentar el progreso de cada empleado como el performance achievement, a mitad de año y a fin de año fiscal. Estos encuentros con los supervisores y líderes de práctica son muy fructíferos a la hora de mejorar la relación entre RH y el negocio, ya que se comparten todos los objetivos logrados de los empleados y acciones a seguir.

Desde la bibliografía, Ulrich (1997), plantea que el aporte del HRBP se centra en participar del proceso de planeamiento estratégico y a partir de ahí construir las capacidades organizacionales que permitan su ejecución.

La diferencia entre lo planteado por Ulrich y la particularidad de su rol virtual, es que al no poder sentarse físicamente en la mesa de decisión y alinear la estrategia de Recursos Humanos a los objetivos del negocio, lo hace a través de las tecnologías ya mencionadas en el párrafo anterior. Su función como intermediario con los especialistas de RH y servicios transaccionales del área la logra virtualmente con estas herramientas que permiten la virtualidad.

Según la Nota Técnica Universidad de San Andrés (2015), el rol del socio estratégico cumple funciones como bróker entre los dos grupos (los líderes de la línea y los especialistas y administrativos de RRHH), articulando saberes y experiencias de ambos. En cambio, el HRBP en Accenture, en vez de ser constantemente el intermediario y ejecutor de las operaciones en nombre de terceros, involucra a los especialistas de RH con la línea de negocios virtualmente para mejorar los tiempos de respuesta y que esa sociedad sea aún más amplia entre Recursos Humanos y el negocio.

En cuarto lugar, los desafíos más resonantes del rol del HRBP virtual global tienen que ver con la colaboración y el Network construido/desarrollado ya que no poseen un conocimiento

acabado de la legislación, las finanzas y las políticas de HR de cada país y requieren del RH POC local para tener esa información.

Encontrar el talento adecuado o reemplazar los empleados que renuncian es también un desafío en la virtualidad, ya que, a la hora de evaluar las diferencias de horarios de cada selector local, se tiene que esperar un día o más para obtener una respuesta, dependiendo de donde se encuentra el HRBP y donde se encuentra el selector, alargando los tiempos que en la presencialidad física no ocurriría.

Cuando esto ocurre, las HRBPs extienden su jornada laboral o la dividen en dos para poder entablar una reunión virtual con el equipo de Recruiting de ese país, y para evitar una cadena interminable de mails.

No todos los empleados de cada región tienen la misma cercanía a las HRBPs ni a los puntos de contacto de RH para hablar o dar feedback de su descontento, dependiendo del feedback del RH local para poder afrontar cualquier contingencia.

La clave de estos desafíos planteados son la accesibilidad, la cintura política para afrontar temas afectivos, la información a tiempo, y el buen uso de las opciones que dan las TICs y que se logran en la virtualidad sosteniendo la colaboración con los distintos puntos de contacto de cada país para lograr objetivos compartidos.

Desde la bibliografía Likoebe M.Maruping y Ritu Agarwal (2004), describen en su trabajo de investigación cómo los equipos virtuales pueden hacer coincidir las tecnologías de comunicación disponibles con los diferentes tipos de interacciones interpersonales en las que participan, reemplazando así una comunicación cara a cara con la videoconferencia ya que comparten casi el mismo nivel de intermediación de feedback y simbolismo. Del mismo modo la utilización de mensajes instantáneos o las Net meetings son recursos efectivos cuando se requiere de mayor preparación de respuesta.

En cuanto a los malos entendidos por diferencias o suposiciones en la comunicación, Zimmerman (2010) habla de buscar puntos en común para construir una misma cultura y Adler (2002) habla de mirar desde la perspectiva del otro y mostrar un clima de amabilidad que gradualmente construye confianza y amistad.

En Accenture, las HRBP virtuales suelen hacer encuentros virtuales de dos horas a través de TEAMS, que duran toda una semana (cada semestre) con todos los grupos a los que dan soporte, para hacer puestas en común sobre:

- Cómo se sienten con la misión de esa práctica en particular;
- Si ese equipo es un “great place to work”;
- Si tienen libertad de innovar en su puesto de trabajo o tomar riesgos;
- Si en su lugar de trabajo pueden ser genuinos con quienes son.

- Si tienen claridad en cuanto a lo que se espera de su trabajo
- Si reciben feedback constante de sus supervisores o una guía apropiada con respecto a su carrera.

Esta buena práctica es una estrategia para conocer mejor al equipo y a los empleados; y para generar engagement con acciones concretas luego del feedback recibido y fomentar una misma cultura global en esa UDN. Esto comprende un beneficio asociado y es que los directores del negocio conozcan mejor a su gente, aunque sea a nivel virtual y sepan cómo se sienten en su puesto de trabajo.

En este ejemplo se ve como las HRBP cumplen la función de mediador de empleados virtual a través de la coalición, no solo con los líderes sino también con los empleados; generando en el negocio la confianza suficiente para encarar el resto de sus funciones.



5. Recomendaciones para la acción

Retomando el objetivo que se propuso establecer al principio de investigación: identificar las estrategias y competencias necesarias para desempeñar el rol de HRBP de manera virtual, se propondrá a continuación algunas recomendaciones relacionadas al rol virtual del Business Partner y los aportes que pueden llegar a contribuir al futuro del departamento de recursos humanos que está en vías de digitalizarse para poder afrontar el nuevo contexto virtual.

La primera recomendación es que el HRBP debe consolidarse como conocedor de la industria a la que da soporte. Se ha visto a través de la investigación de campo y de la bibliografía citada, que el negocio prefiere que su business partner de recursos humanos tenga mayores conocimientos de la industria o servicio al que da soporte, para poder comprender las necesidades de una forma más holística.

Aquí se está focalizando el desarrollo del rol en cuanto al negocio, ya que al no estar presente físicamente en la mesa con los líderes de cada práctica, al menos capacitándose en el negocio podrá afrontar las dificultades y desafíos que su rol virtual plantea. De otro modo será difícil que el HRBP pueda comprender correctamente las necesidades planteadas en un trabajo remoto y esto afectará la construcción de confianza con sus redes de contactos y se verá afectada cualquier ejecución de la estrategia para alinear las prioridades de RH al negocio.

En segundo lugar, se recomienda que el HRBP construya un Network Operacional adecuado en su ámbito virtual, que sirve para construir buenas relaciones con aquellas personas que ayuden a cumplir las tareas principales del trabajo. Esto tendrá como consecuencia una mejor colaboración para poder adquirir la información necesaria de cada país, en relación a las políticas locales y leyes laborales. Si esta red no se construye puede traer como consecuencia que los sponsors internos que se requieren puedan bloquear o apoyar un proyecto.

Pero este Network Operacional debe venir acompañado de un Network estratégico, ya que, si bien el operacional tiene como propósito asegurar la coordinación y cooperación entre personas que deben conocerse y confiar unas en otras para cumplir con sus tareas inmediatas, tiene un problema claro ya que su dependencia solo es orientada a lograr objetivos, pero no es estratégica para definir el rumbo de lo que se debe hacer. A medida que un ejecutivo avanza a un rol de liderazgo, la construcción de relaciones laterales y verticales con los ejecutivos del negocio y RRHH se convierten en una línea de apoyo para comprender como sus contribuciones se insertan en el panorama general (Ibarra, Hunter, 2007).

También se debe analizar con absoluta claridad cuándo dentro de ese Network existe una desconexión entre dos stakeholders que contribuyen al logro de los objetivos del RHBP. Allí se necesitará de un intermediario que conecte a los dos extremos desconectados. En este sentido, el HRBP debe hacer las veces de nodo principal del negocio y del resto de RRHH.

Al mismo tiempo el HRBP debe desarrollar una posición de cercanía con el resto de su red para así poder desplegar mejor la información y mejorar la frecuencia de la intensidad de su red de contactos, para que su consulta sea cotidiana y asequible.

Siguiendo con esta línea para que esta red tenga fuerza y se sostenga en el tiempo, el HRBP virtual debe asegurarse de buscar denominadores comunes entre las políticas de RH y las

prioridades del negocio para cumplir sus objetivos y velar por el cumplimiento de los objetivos de su cliente interno. Existen encuentros virtuales que el HRBP realiza a principio, mitad y final de año en conjunto con el líder de cada práctica para que sus colaboradores comprendan mejor la misión de negocio en particular y articulando esto con la salud emocional del equipo, para cuidar el compromiso y al empleado.

Estos encuentros virtuales tienen como beneficio secundario el conocerse cara a cara (de forma virtual) con aquellos colaboradores nuevos en el equipo y asegurándose en cierta medida de que comprendan mejor su aporte en el contexto general. Manteniendo estos encuentros con una agenda que incluya la presentación de nuevos empleados, encuestas de contenido significativo en cuanto a misión y prioridades de la práctica de ese año y captar necesidades que no se suelen captar en encuentros semanales; ayudan no solo a construir esa estrategia y esa gestión de cambio efectiva para el logro de sus objetivos, sino también a sostener una confianza a través del tiempo.

Esto ayuda a la construcción de esta “nueva cultura compartida virtual”, a reemplazar los beneficios que la presencialidad aporta en cierta medida con un buen uso de las tecnologías que “acercan” a las partes.



Universidad de
San Andrés

6. Conclusiones generales del trabajo

Se ha propuesto en este trabajo analizar las implicaciones del rol de HRBP en el contexto virtual. Estas implicancias o variables se describen como aquellos desafíos, problemáticas y diferencias entre el HRBP sentado en la mesa de negocio y el rol virtual, y si puede en este nuevo contexto sostener la confianza e influencia características de su rol.

Esta propuesta se ha desarrollado a través de un marco teórico que intentó combinar el estado del arte del rol per-se y la bibliografía más relevante y actualizada del trabajo en el contexto virtual y equipos virtuales de trabajo.

Esto en conjunto con un trabajo de campo conformado por el análisis del desarrollo profesional de 6 expertas (que residen en diferentes geografías) en el rol y en gran medida, especialistas en el campo de la industria a la que dan soporte.

Esto se realizó a través de entrevistas en profundidad que apuntaban a esclarecer los desafíos que se le presentan y las estrategias que utilizan para desempeñar su rol virtual. Esto intentando comprender cómo un HRBP puede mejorar su trabajo cuando sus clientes internos más relevantes no están presentes físicamente, y cuáles son los factores que inciden en ese desempeño.

Se ha llegado a concluir que se requiere de una mayor implicancia en la necesidad de colaboración de todo el conjunto de personas en la estructura de RH para que el HRBP virtual pueda ejercer su rol de forma efectiva.

Cómo ya se ha mencionado en el análisis de los datos, Los HRBP dependen de la información de líderes de RH locales y regionales, los Talent Strategists, los equipos de CoE y los Talent Managers, para conocer las políticas y leyes laborales de cada país y región; para que el Delivery de los programas de capacitación, re-skilling y change management de procesos nuevos sean entregados de forma efectiva al negocio y para entre otras cosas, entender el sistema de reconocimientos o “rewards” locales.

La virtualidad permite esto al igual que la presencialidad, aunque toma más tiempo lograr afianzar la relación, ya que la comunicación verbal y no verbal tiene un límite cuando solo se ve la cara a través de la cámara. La efectividad de esa comunicación tendrá un peso importante a la hora de evaluar el desarrollo de esa relación virtual.

El HRBP se encuentra en el centro de la escena, distribuyendo información entre RH, RH local y el negocio, para cumplir con sus objetivos. Para fortalecer dichas redes es necesario permanecer en contacto constante y personal, logrando cierta informalidad, que permita construir confianza con su cliente interno. Esto se logra casi unilateralmente construyendo una nueva realidad compartida.

Se ha concluido también que La descripción de su puesto no ha cambiado en mayores proporciones al rol de socio estratégico y al mediador de empleados, pero se ve cómo los tiempos en su ejecución sí cambian en la virtualidad y se ve también cómo su construcción de redes

depende de otros nodos que intercedan por ellos, para que los cambios a realizar sean efectivos y acompañen al negocio.

Esto no quiere decir bajo ninguna circunstancia que el HRBP haya dejado de ser efectivamente el broker principal entre el negocio y RRHH, pero a diferencia del rol en la presencialidad en otras compañías, en Accenture los especialistas de RH entran más en contacto con el negocio y el trabajo es, desde un punto de vista colaborativo, más en equipo.

En cuanto a la arista del negocio, en relación a la colaboración con RRHH y en este contexto virtual; es imprescindible que el supervisor/counselor de carrera de cada empleado, se reúna al menos una vez cada dos semanas con su supervisado y con el líder del proyecto, para tener información a la hora de compartir con el RH business partner, las inquietudes, el desarrollo de las skills y su productividad.

Las nuevas herramientas tecnológicas al servicio de la empresa permiten que la propia línea de negocio, le dé la información y feedback necesarios, para poder determinar y detectar el talento adecuado, y para que esos colaboradores puedan crecer dentro de la misma operación.

Entonces un posible planteo que se desprende del trabajo presentado es que la cuota de influencia/confianza que faltaría en la no presencialidad, se puede llegar a lograr con las herramientas tecnológicas que mejoran con el paso del tiempo y con la misma ayuda del negocio para que el Business Partner pueda detectar el talento a través del input de la propia línea.

Los futuros trabajos de investigación deberán profundizar en el tipo de tecnologías necesarias para que el rol estratégico de RRHH siga participando en el core del negocio y pueda sostener la mejora de procesos y el change management necesarios para la evolución de la empresa.

Otra línea interesante de investigación sería la evolución de RRHH en este contexto virtual y remoto, donde el empleado generalmente no ve a un representante de RH al que pueda acudir presencialmente; y donde RH es responsable primario de que la cultura de la empresa y el contrato psicológico sea entendida por nuevos empleados en empresas como Accenture, donde existen incorporaciones masivas cada año.

7. Bibliografía

- Caulat, G. (2006). "Virtual leadership". The Ashridge Journal
- CEB. (2014). "Desencadenar el desempeño del Business Partner de RRHH. en el nuevo ambiente laboral", CEB Corporate Leadership Council. pp. 1-143.
- CLC. (2007). "Impulsando la Efectividad de RH a Través del Socio Estratégico de Negocio de RH."
- Dorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Đoković, F., (2016) "Challenges of Human Resource Management in a Virtual Business Environment", International Scientific Conference Sinteza, 2016, pp 389-394
- Escudero Farías, S. (2018). "Tablero de Competencias Ejecutivas para los puestos: Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner." UPGTO Management Review, Vol. 3, N°. 1
- Ibarra, H., Hunter, M. (2007). "Cómo los líderes crean y utilizan sus redes" Harvard Business Review, Vol. 85, N°. 1, pp. 32-39
- Jarvenpaa, Sirkka L., Leidner, Dorothy E. (1999). "Communication and trust in global Virtual Teams" Organizational Science, Volume 10, Issue 6, Special Issue: "Communication processes for Virtual Organizations". pp 791-815.
- Maruping, Likoebe M., Agarwal, Ritu. (2004). "Journal of Applied Psychology", Vol. 89, No. 6, pp. 975–990
- Morales–Fernández, E., Ariza–Montes, J., & Morales–Gutiérrez, A. (2013). "La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica". Revista De Fomento Social, (271), pp. 309-329.
- Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés. Paula M. Bianchi, Ana Salgado, Daniela Militello, Marina Calamari (Universidad de San Andrés). Luis Karpf, Sebastián Maffeo (Consultora RHO). (2015). "Del desafío del negocio a la solución de RRHH".
- Portal Accenture Argentina - <https://www.accenture.com/ar-es>
- PWC Argentina <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/shared-service-centre/que-es-ssc.html>
- Steizel, S., Mayoral, L. (2011). "University training in virtual work. An experience with virtual teams" en Telework Argentina: Telework for sustainable development. pp. 87-98.

Steizel, S., Rimbau-Gilabert, E. (2012). "Upward Influence tactics through technology-mediated communication tools" en Elsevier: Computers in Human Behavior. pp. 462- 472.

Ulrich, Dave. (2006). "Recursos Humanos Champions". Granica, Buenos Aires.

Zeller, Donna L. (2019). "Strategic Human Resource Management in the Hybrid (Virtual Offsite / Traditional 'Brick and Mortar') Organization". pp.15 - 20.

Zimmermann, K. (2010). "Intercultural competence as a success factor of virtual multicultural teams: A Case Study on the Team Effectiveness of Global HR Teams". Master's Thesis Intercultural Communication Department of Communication University of Jyväskylä August 2010



8. Anexos

HRBP Interview

HRBP name and BIO:

Business and Geography business unit:

- 1- How did your career develop until you achieved the HRBP role?
- 2- How would you describe your HRBP role - what key functions are those that you handle with the business you support and your internal client?
- 3- What HR positions provide support to you in your day to day work and how is each one's collaboration?
- 4- What are the challenges for a virtual HRBP at Accenture?
- 5- What are the most critical areas in the performance of your role?
- 6- What are the most frequent demands of your internal clients?
- 7- Have you met your internal clients/business leads in person? Do you have face-to-face meetings with the business during the year?
- 8 - What advantages are there for you in virtual daily work?
- 9 - What difficulties do you find in working virtually as HRBP that you would not have if you worked in the client on-site?
- 10 - How is it possible to continue being an influence in the business strategy by working virtually and not on-site at the business table?
- 11 - How do you achieve, from your virtual HRBP position, the effective delivery of human resources programs and services to your assigned group?
- 12 - How do you build trust with your internal client by working virtually?
- 13 - How long do you think a virtual team manages to establish itself compared to a face-to-face team?