

Análisis de la contribución de un “Business Partner” de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition en el año 2021

Bozón Jerónimo Blanca María

Moreno Romero Andrés Ricardo

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización en Gestión Estratégica del Talento

Bogotá D.C

2021

Análisis de la contribución de un “Business Partner” de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition en el año 2021

Bozón Jerónimo Blanca María

Moreno Romero Andrés Ricardo

Director

Nydia Parra León

Universitaria Agustiniiana

Dirección de Posgrados

Especialización en Gestión Estratégica del Talento

Bogotá D.C

2021

Resumen

El objetivo del presente trabajo es evaluar el análisis de la contribución de un “Business Partner” de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition, ayudando a potencializar su capital humano. De esta manera este análisis va enfocado a los líderes de cada una de las áreas logrando el impulso el liderazgo transformacional, encontrando herramientas para el desarrollo y mejora de la inteligencia emocional dentro de los puntos más críticos dentro del negocio. A partir de la definición de los factores estratégicos se redefinirán la gestión de los líderes de Recursos Humanos como aquellos socios del negocio para adoptar aquellos desafíos de la organización mediante el análisis de las competencias, desempeño, fortalezas y debilidades actuales y aquellas esperadas para adoptar herramientas por parte de los líderes de RH, la funcionalidad de su modelo operativo y las características de sus planes de entrenamiento y desarrollo.

A lo largo del estudio existió congruencia en las competencias, visión del negocio y generación de confianza consideradas relevantes y la falta de capacidad de adaptación y deficiencia en las métricas de desempeño como barreras para adoptar con fluidez las estrategias planteadas, lo cual es probablemente influenciado por una tradicional actitud de pasiva y falta de skills en RH, logrando las reestructuraciones organizacionales y las experiencias positivas en iniciativas estratégicas motivando más incorporaciones pero éstas se eclipsan por una deficiente selección de herramientas y su adaptación a procesos, existe desaprovechamiento o interferencia entre roles los de RH y los planes de entrenamiento y desarrollo no cuentan con objetivos explícitos relacionados con economía.

La definición de estrategias hacia la proactividad de RH en términos de economía, el mejoramiento de la funcionalidad de los modelos operativos actuales y el reconocimiento de la evolución de la economía digital y promoción de su adopción como un cambio positivo representan tres factores estratégicos que RH debe tratar para afrontar exitosamente los desafíos impuestos por la evolutiva economía digital.

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

Abstract

The objective of the present work is to evaluate the analysis of the contribution of a “Business Partner” of human management in the strategic factors in the Funtrition business, helping to potentiate its human capital. In this way, this analysis is focused on the leaders of each of the areas, achieving the impulse of transformational leadership, finding tools for the development and improvement of emotional intelligence within the most critical points within the business. From the definition of the strategic factors, the management of Human Resources leaders will be redefined as those business partners to adopt those challenges of the organization through the analysis of the current competencies, performance, strengths and weaknesses and those expected to adopt tools by HR leaders, the functionality of its operating model and the characteristics of its training and development plans.

Throughout the study, there was congruence in the competencies, business vision and trust generation considered relevant and the lack of adaptability and deficiency in performance metrics as barriers to fluidly adopt the proposed strategies, which is probably influenced by a traditional passive attitude and lack of skills in HR, achieving organizational restructuring and positive experiences in strategic initiatives motivating more incorporations but these are overshadowed by a poor selection of tools and their adaptation to processes, there is waste or interference between roles those of HR and training and development plans do not have explicit objectives related to economics.

Defining strategies towards HR proactivity in terms of economics, improving the functionality of current operating models and recognizing the evolution of the digital economy and promoting its adoption as a positive change represent three strategic factors that HR must try to successfully meet the challenges imposed by the evolving digital economy.

Keywords: Business Partner, HR operating model, human resources.

CONTENIDO

Resumen	3
Abstract	4
Perfiles	7
1. Formulación del problema	8
2. Justificación	13
3. Objetivos	15
3.1. Objetivo General	15
3.2. Objetivos Específicos	15
4. Marco Referencial	16
5. Metodología de la Investigación	26
5.1 Análisis de resultados y discusión	28
6. Análisis De Resultados	31
Conclusiones	38
Recomendaciones	41
Referencias	42
Anexos	43

TABLA DE FIGURAS

Ilustración 1 Nivel de satisfacción	32
Ilustración 2 Alineación de los objetivos	32
Ilustración 3 Objetivos estratégicos	33
Ilustración 4 Competencias valoradas	34
Ilustración 5 Canales de comunicación.....	34
Ilustración 6 Cumplimiento de las metas.....	35

Perfiles

Blanca María Bozón Jerónimo

Soy Administrador de Empresas de la Universidad Antonio Nariño, Tecnóloga en Gestión Contable de la Universidad del Magdalena, con más de 12 años de experiencia en el área de Recursos Humanos. Soy una persona responsable, dinámica, con facilidad de adaptación y con alta orientación al logro, se me facilita y me gusta el trabajo en equipo.

Andrés Ricardo Moreno Romero

Soy Administrador de Empresas de la Universidad Antonio Nariño, con más de 10 años de experiencia en el área de Gestión Humana enfocado en Nómina y compensación. Soy una persona comprometida, responsable y con alta capacidad de aprendizaje.

1. Formulación del problema

A mediados de los años 90s Dave Ulrich postulo el modelo operativo de recursos humanos, en donde da inicio al planteamiento y los roles más importantes de un HR Business Partner, sobre el año de 1996 publica el libro “Recursos Humanos Champions” definiendo y dando a conocer a los profesionales encargados el valor que crean en los empleados, clientes y socios, estableciendo parámetros de desempeño para llegar a actuar eficiente y eficazmente frente a la competencia, logrando satisfacer los retos presentes en el día a día como la tecnología, globalización y rentabilidad que va dando como resultado una pieza clave para el éxito futuro de las empresas.

A su vez se plantea el mejoramiento de la estructura de funciones y da inicio a la reorganización del área de recursos humanos en torno al desarrollo, alineación de las estrategias, comunicación, cambio organizacional, identificación de la administración del personal y representar los intereses de los empleados, mejorando la experiencia del empleado hacia la empresa. De esta manera a lo largo de los años las organizaciones los han implementado en los departamentos de recursos humanos teniendo como fin la búsqueda estratégica para la solución de las necesidades del negocio y el mejoramiento de los modelos internos de gestión del capital humano.

De allí nace la importancia de este modelo haciendo reconocibles las decisiones del área de gestión humana, dicho modelo da el acompañamiento para la organización de objetivos y destrezas tanto del equipo como de los socios a cargo, para Ulrich era muy importante la actualización constante de este modelo ya que cada año se iban implementando nuevos proyectos para lograr obtener mayores resultados. Los Business Partners emprendieron a ser los mayores expertos en gestión del capital humano, trabajando de la mano con las diferentes áreas aportando

un apoyo en la metodología, gestión y procesos técnicos del manejo del talento humano. Cada Partner cumpliría con la responsabilidad y autoridad para operar en el negocio tomando las decisiones pertinentes para la gestión de las estrategias planteadas.

En los últimos años se ha asumido la adopción de nuevas orientaciones para el manejo de RRHH influenciado a partir de factores socioeconómicos determinando un mayor desarrollo y búsqueda de diferentes modelos que se acoplen mejor a las estrategias que se deban apoyar. Actualmente la política de gestión de los recursos humanos de las empresas es de gran importancia, reconociendo así a los empleados como activos importantes para el cumplimiento de metas, objetivos y estrategias propuestos por las empresas. La importancia de la gestión del personal va enmarcada hacia la cultura empresarial, siendo conjunto de los valores, normas y forma de pensar de los empleados para la realización de sus funciones.

A partir del desarrollo de los modelos establecidos a lo largo de los años, da evolución al rol de un Business Partner convirtiéndose en una pieza clave en las empresas, siendo un socio estratégico que facilite y apoye a todas las áreas al cumplimiento de los objetivos, la persona encargada de este rol se enfocara en la búsqueda y establecimiento de estrategias de recursos humanos apoyando en las tareas de las capacitaciones, reclutamiento, desarrollo de proyectos activos en los negocios, teniendo una comunicación constante con los líderes de la empresa para el reconocimiento actual del cambio organizacional, logrando evaluar que decisiones se plantean para el mejoramiento y crecimiento de la empresa.

Las ventajas del establecimiento de un Business Partner en las empresas van encaminadas en las alianzas que se puedan obtener en la combinación de habilidades con los diferentes líderes internos de las empresas, el lograr atraer a los empleados por medio de incentivos y asociaciones

que logren proporcionar de manera efectiva ambientes creativos para la ampliación de conocimientos, habilidades y contactos para el desarrollo de proyectos. En contraparte las desventajas al no enfocar de manera adecuada el proceso de un Business Partner pueden llegar a generar la poca información en el negocio del cliente interno forjando poca credibilidad bajo la escasa comunicación del rol que desempeña.

En este sentido, los (BP) de Recursos Humanos en su mayoría lo acoplan en empresas grandes o globales, teniendo como objetivo el éxito empresarial basándose en aspectos soft de las empresas como lo son las capacitaciones organizaciones, el reclutamiento y el apoyo en la gestión de proyectos de las organizaciones. En consecuencia, tener el rol de un Business Partner requiere poseer nuevas habilidades y experiencias que se puedan vincular directamente con el negocio, destacando la necesidad de comprender los cambios postulados para la empresa generando apoyo a los equipos alcanzando de forma positiva evolucionar sosteniblemente en el mercado.

De esta manera con mayor auge las empresas han hecho parte de la estructuración de los modelos, donde diferentes profesionales han realizado charlas para que el personal desenvuelva una cultura organizacional afín con las estrategias, diseñando un “Employee Lifecycle” logrando atraer al mejor talento y cuáles serían los impactos que genera este tipo de estrategias al ser puestas en marcha de manera óptima logrando los resultados esperados por los negocios. Oscar Castaño, Director de Gestión Humano de Subocol S.A expresó la importancia de apoyarse en la tecnología, integrando la gestión integral de las destrezas de los empleados cumpliendo con las estrategias y competencias integrales.

Es importante reconocer que en el año de 1977 nace en Barranquilla, Colombia “PROCAPS” promotora de cápsulas, dedicada principalmente a la fabricación de productos farmacéuticos,

productos botánicos de uso farmacéutico, en el recorrer de los años entro en una etapa de crecimiento logrando expandirse acerca de 50 países siendo un aliado estratégico en el desarrollo de productos nuevos en el sector farmacéutico, durante la cual se iba generando expansiones cada vez mayores, llegando a triplicar la capacidad de producción de la plantas, reconociendo así la necesidad del aumento de la producción y del personal en la parte de Centroamérica y de Suramérica. Las plantas en Bogotá fueron implementando estrategias para un mayor crecimiento, dentro de estas estrategias se encontraba del establecimiento de negocios siendo parte del grupo Procaps.

De esta manera en el 2019 llega a Bogotá Funtrition encargada de las gomas y suplementos farmacéuticos, planteando internamente por parte de todas las áreas estrategias para el mejoramiento y el crecimiento del negocio, principalmente en el área de capital humano se encarga de reconocer el papel clave que tienen los trabajadores en el desarrollo de sus actividades para llegar al éxito de la empresa. Sin embargo para el negocio son de gran importancia que los trabajadores desarrollen sus actividades de la mano con los objetivos y los valores presentes en la empresa.

En consecuencia a los avances de los modelos y la evolución del mercado Funtrition propone el establecimiento de estrategias enfocadas a la planeación estratégica que permita llevar un mayor seguimiento de los objetivos trazados, identificando las fortalezas frente a la competencia, dando respuesta al desarrollo de las actividades vinculado con las necesidades presentes para llevar los procesos a un direccionamiento estratégico, es por esta razón que se tiene una reestructuración del funcionamiento de 5 nuevos pilares a cargo del Business Partner basados en ampliar e incrementar las capacidades para crecer, pensar y responder en grande, el segundo pilar es el de construir una cultura e innovación de clase mundial, el tercero se basa en mantener activo el crecimiento del

negocio, el cuarto el fortalecer y potencializar a “nuestra” gente y por último el quinto pilar va enmarcado en posicionar la marca Funtrition como un jugador de categoría mundial, cabe destacar por esta razón la importancia del cómo se van a desarrollar estrategias para el cumplimiento óptimo de los factores estratégicos haciendo cumplimiento a los principales pilares obteniendo el propósito el cual se enfoca en la diversión reinventando el bienestar de los consumidores en el mundo, a través de experiencias de nutrición innovadoras.

- ¿Cómo contribuiría un Business Partner en la consolidación de factores estratégicos en el desarrollo de gestión humana en Funtrition?

2. Justificación

A lo largo de los años el área de capital humano ha desempeñado un papel fundamental para lograr óptimos resultados dentro de las organizaciones, implementando competencias ejecutivas, alcanzando de esta manera tener un enfoque frente a las expectativas de los puestos de trabajo.

Se ha evidenciado en los últimos años un mayor incremento en los cambios de las empresas a partir de la globalización, cambios sociopolíticos, socioeconómicos y nuevas tecnologías, siendo más conscientes las empresas de la importancia de las transformaciones en las actividades laborales que se deben tener en cuenta tanto para sus clientes internos como externos, dando lugar al mejoramiento de ambientes laborales positivos obteniendo mayores resultados para las empresas. Por esta razón, la importancia del acompañamiento de un Business Partner brindando de esta manera solución, capacitación y organización de herramientas para el buen desarrollo de los objetivos planteados por las empresas. Es necesario conocer su importancia e impacto como elemento clave entre los ejecutivos y la visión de Recursos Humanos para acompañar la estrategia del negocio. Uno de sus principales propósitos consiste en ayudar a que todas las unidades de negocio logren sus objetivos y, desde una visión estratégica, gestionar el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

Para el año 2019 la empresa Procaps toma como estrategia la creación del negocio Funtrition acogiendo un direccionamiento estratégico por parte del Business Partner para el cumplimiento de los principales pilares como objetivos del negocio, de esta manera se quiere realizar un análisis en cuanto la contribución del Business Partner en los factores estratégicos en el negocio Funtrition, encaminado en la identificación de las oportunidades y amenazas en el desarrollo de los planes

estratégicos para lograr dar un redireccionamientos de los procesos, logrando considerar posibles nuevas estrategias para el desarrollo y gestión para las exigencias presentadas dentro del negocio, teniendo como principal objetivo el promover la integridad de los trabajadores.

3. Objetivos

3.1.Objetivo General

Identificar la gestión del Business Partner en la consolidación de los factores estratégicos para los desafíos organizacionales como socios del negocio Funtrition.

3.2.Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas observadas por el Business Partner en el desarrollo de los factores estratégicos para la redefinición de procesos en Funtrition.
- Evaluar las estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por el Business Partner frente a las exigencias de Funtrition.
- Formular estrategias de alineación y optimización de los procesos de recursos humanos por parte del Business Partner promoviendo la integración y mejora de los procesos en Funtrition.

4. Marco Referencial

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la pertinencia del análisis de la contribución de un “Business Partner” de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition, por medio de un proceso de investigación fundamentado, se desarrollaran a partir de las evidencias los objetivos específicos que permitirán dar respuesta a la pregunta problema. Se considerara los modelos que sustentan el enfoque del Business Partner, las alternativas y los procesos que se llevan a cabo para su gestión, identificando las fortalezas del modelo y los beneficios de su implementación, generando así la validación de la pertinencia de su incorporación y desarrollo en la estructura de gestión humana en Funtrition. Es así como se plantea dar a conocer los diferentes enfoques del modelo Dave Ulrich planteado en el correr de los años y sus implementaciones en los últimos años, identificando las puestas que generarían un mayor apoyo en el proceso de los factores estratégicos del Business Partner.

Es así como se debe tener en cuenta que ha habido muchas investigaciones previas en representación del área de Gestión Humana, siendo parte esencial del proceso de las estrategias organizacionales de las compañías, sin embargo, no todas los han implementado. A lo largo de los años se relaciona el área de Recursos Humanos como parte primordial en las estrategias organizacionales de las compañías, por otra parte no se han llevado a cabo muchos estudios basados en los modelos adaptados para el acompañamiento de los procesos y habilidades en Gestión Humana, uno de los más establecidos por las compañías es el modelo propuesto por Dave Ulrich, en el año 2012 se llevó a cabo una propuesta de los factores expuestos por Ulrich en el 2006, en la cual hace alusión a la importancia del buen

desarrollo y conocimiento para las compañías frente a las necesidades estratégicas que logran favorecer el desarrollo de resultados óptimos a las estrategias planteadas.

El modelo de Ulrich busca no solo presentar otro diseño de Gestión Humana, su objetivo es darle a conocer al líder la responsabilidad de la GH, pues es importante estar al tanto que la responsabilidad no es solo por parte de dicha área, sino pertenece a cada uno de los líderes de cada área funcional de una compañía. Según Ulrich, para llegar a los resultados, se debe apoyar con las estrategias del negocio, logrando una compañía competitiva en el mercado, es así como las áreas de Gestión Humana deben seguir los cuatro roles propuestos en el modelo, entre ellas tenemos el Alinear las estrategias de GH con las del negocio: “Diagnóstico organizativo”, la Reingeniería de los procedimientos de la compañía: “Servicios compartidos”, el Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados” y por último se tiene el Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”. Es de gran importancia que para cumplir de manera óptima la implementación dependerá del conocimiento que posea el profesional frente a sus aportes, acciones y habilidades específicas de cada uno de ellos, creando estrategias para el logro del desarrollo de los objetivos de acuerdo a los roles establecidos.

Para Ulrich, las investigaciones se centralizaron en determinar las competencias específicas de los profesionales de Recursos Humanos, el punto más importante fue el determinar qué grado de conocimiento tenían los profesionales en cada uno de los roles y estudios como factor determinante tanto en el desempeño personal como del laboral, estableciendo que competencias de los recursos humanos generarían un mayor valor en el desempeño para los grupos de interés de la compañía. Actualmente las investigaciones de

Ulrich se centran en las áreas de recursos humanos enfocándose en un mayor desarrollo de los negocios y en la creación de valor.

Se debe tener en cuenta los roles de la Gestión Humana propuestos en el modelo de Dave Ulrich los cuales se enfocan en el Business Partner, en donde el área de Recursos Humanos acompaña en el esquema de las estrategias corporativas, alineándolas con los objetivos del negocio. Es así como los BP forman parte organizacional frente a los procedimientos del área de los recursos humanos, por otra parte el rol del Business Partner se considera un puesto estratégico, evaluando que su misión se basa en determinar la propuesta de valor de su área y potencializar su impacto, buscando la obtención de un óptimo resultado de las estrategias siendo parte de los líderes en el mercado. Sin embargo el BP debe tener en cuenta 5 desafíos postulados en el modelo, los cuales se enfocan en:

1. Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante. Se refiere a que habitualmente se plantean planes visionarios que con el tiempo no se terminan ejecutando ni concretando.
2. Tarjeta de puntuación equilibrada, basándose en el Balanced Score Card, en donde el Business Partner debe estar al pendiente de los indicadores del área en la que se encuentre, es decir que el área de Gestión Humana debe tener cooperación para lograr el éxito de las estrategias del área por la cual es responsable.
3. Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales, se enfoca en la planificación por parte del área de Gestión Humana convirtiéndose en una parte importante para el desarrollo de las estrategias del negocio de una compañía, asegurando los resultados esperados.

4. Evitar las salidas fáciles. Son aquellas acciones de mejora enfocadas al benchmarking, teniendo en cuenta que no siempre se va a poder pugnar y designar en la propia compañía, siempre se deben tener en cuenta el contexto y las capacidades organizacionales.
5. Lograr que en la compañía se les preste atención a las capacidades, se enfoca en lo que se es capaz para el cumplimiento de las estrategias del negocio en una compañía.

Al finalizar estos puntos de los desafíos se podrá establecer que el área de Gestión Humana está dando valor a las estrategias del negocio. Para (Pulgar, 2018) el tener el conocimiento acerca del negocio de una compañía será la propuesta de valor que permitirá constituir la capacidad para cumplir los compromisos de todos sus grupos de interés. Por consiguiente los componentes de la estructura organizacional en conjunto con el área de Recursos Humanos que no sean llevados a cabo en su totalidad no tendrán el soporte para el cumplimiento en el desarrollo de las actividades por parte de un Business Partner. Ser socio de un negocio de una compañía involucra la identificación del personal o de las áreas, esto le generara un conocimiento y un mayor acercamiento logrando tener pertinencia en el cumplimiento de las premisas, actuando de esta manera en pro del crecimiento y el beneficio de su compañía y de sí mismo, reflejando el interés genuino de asegurarle el éxito.

Igualmente para el cumplimiento de manera satisfactoria de los compromisos adquiridos será la forma más congruente para darle valor en la relación entre personas, entidades o compañías. Teniendo como responsabilidad compromisos implícitos y explícitos en conjunto con sus clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la comunidad. Según (Infer, 2014) el profesional de Recursos Humanos para que pueda operar como Business Partner siendo

parte de los directivos del negocio de una compañía, de esta manera para que este rol sea aceptado por los líderes de las unidades de negocio se requiere tener en cuenta:

- Aplicar nuevos modelos y herramientas: Encaminado a que los Business Partner recurran a la utilización de los modelos y herramientas que componen los indicadores de cultura manejando un lenguaje asertivo y claro para los directivos del negocio de la compañía.
- Obtener el compromiso de los directivos: Los Business Partner dan apoyo a los directivos comprometiéndolos y generándoles una mentalidad de dueño, ayudándoles a identificar las relaciones Causa-Efecto, logrando analizar los informes de los estados financieros.
- Aplicar nuevas estrategias de Recursos Humanos: En función del Business Partner será el ofrecer la relación Costo-Beneficio donde el directivo será el encargado de evaluarla.
- Calcular el retorno de inversión: Las herramientas que puedan permitir calcular el Retorno de Inversión dentro de los programas de recursos humanos que logran integrar los cambios culturales para obtener los óptimos resultados.
- Integrar a los directivos como mentores: Se da a partir de cuando los directivos dan apoyo al BP mejorando los indicadores de resultados y de tendencias de su unidad de negocio, comprenden que pueden y deben impulsarlos tanto en lo personal como en lo grupal.
- Transformar el Mentoring en un activo estratégico: Para generar una transformación los líderes deben aprender a facilitar cambios individuales y colectivos en sus equipos. Para ello el Business Partner les indicara actividades para activar los estilos de

liderazgo requeridos para mantener y desactivar modelos de pensamiento, teniendo en cuenta los valores y las conductas de los integrantes de su equipo y se transformara en un mentor de la compañía y el negocio.

Luego de revisar parte de las estipulaciones propuestas en el modelo de Ulrich se puede adicionar que un buen Business Partner se debe basar en los siguientes objetivos:

- Tener una visión innovadora y estratégica de la función del área de Gestión Humana.
- Desarrollar herramientas de análisis y metodología para los diferentes procesos.
- Fomentar en el negocio el modelo de las competencias instaurado en la compañía.
- Detectar las principales necesidades organizativas en materia de recursos humanos, ubicando los requerimientos del área que tenga bajo su responsabilidad, proponiendo soluciones.
- Generar apoyo a todos los colaboradores para que se puedan tener de manera conjunta el éxito de los objetivos del negocio.
- Alinear la estrategia de los Recurso Humanos basándose en las estrategias corporativas.
- Plantear la incorporación de perfiles emergentes necesarios para la continuidad del negocio.
- Realizar las retroalimentaciones inmediatas sobre todos los procesos, procedimientos e iniciativas del área de Gestión Humana.
- Diseñar planes de continuidad del negocio plan de carrera y sucesión para conservar el conocimiento crítico.
- Incentivar el compromiso de cada uno de los colaboradores.

De esta manera es importante resaltar que la gestión humana es la responsable de brindar bienes y servicios de calidad encaminados al procedimiento eficaz y efectivo de las necesidades que se presenten, logrando el apoyo de los objetivos tanto personales como empresariales, permitiendo un reconocimiento óptimo de la compañía como líder en el mercado empresarial. Es importante resaltar que las asociaciones comerciales de RRHH han tenido un alto crecimiento, facilitando la reinvención de las funciones cotidianas utilizadas por el área de recursos humanos, contemplando las variables positivas para la implementación de patrones de centralización y descentralización.

La persona que tiene el rol de HR Business Partner tiene una posición clave en la organización, es como el consultor interno de Recursos Humanos. Esta persona es un socio estratégico de Recursos Humanos que facilita y ayuda a todas las áreas de la empresa a lograr sus objetivos. La persona encargada de esta tarea tiene un papel de planeación y ejecución muy importante. Se encarga principalmente de generar las estrategias de Recursos Humanos destinados a cumplir los objetivos de cada área, también apoya al equipo de RH en cualquier tarea como reclutamiento, capacitación, desarrollo de carrera, etc. (RUNA, 2019)

Cabe resaltar que el Business Partner se enfoca en potencializar las organizaciones en busca del mejoramiento de la potencia laboral y los intereses tanto personales como laborales de cada trabajador, manteniendo el ideal de la búsqueda y el desarrollo de oportunidades rentables donde no se tenga oportunidad para generar pérdidas, de esta manera lo que se busca es dar solución a partir de la calidad y la tranquilidad, diseñando estrategias a partir de las necesidades que requiera la empresa visualizadas y estudiadas anticipadamente, logrando el crecimiento y desarrollo esperado para las compañías.

Es importante resaltar que a lo largo de los años las organizaciones han adaptado modelos en los cuales el departamento de RRHH se integra directamente a la estructura del negocio para mejorar el desempeño de las empresas. Cabe destacar que el modelo propuesto por Dave Ulrich ha sido de los más acogidos por sus enfoques y estrategias para llevar a cabo en su desarrollo, dándole variables según su necesidad. El modelo Ulrich se enfoca en 4 roles claves de recursos humanos que hace a la organización efectiva y productiva, generando satisfacción a la directiva de las organizaciones y a su Talento Humano. Ulrich define una nueva agenda estratégica para el área RRHH. (SUAREZ, 2019)

La administración de RR.HH estratégicos se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH con la estrategia del negocio, convirtiéndose en un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las empresas. Se ayuda a las empresas de tres maneras; la primera la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de la estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda por sus estrategias de servicio al consumidor. Tercero la empresa puede lograr un mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más afectiva a su estrategia. (Niño Alvarado, Gordillo, Rodríguez Sanchez, & Guerra Cabrera, 2016)

A partir de estos análisis es importante la implementación de los modelos dando participación del recurso humano para el buen funcionamiento del desarrollo en los procesos estratégicos, dando cumplimiento a los objetivos y estrategias propuestas en las organizaciones. Es primordial tener presente que para llevar a cabo un proceso estratégico, se debe tener claro y especificado la misión de la organización, siendo comprendida y analizada por cada uno de los trabajadores. Se debe enfatizar que no sólo el área de RRHH es quien deba contribuir al logro y desarrollo de las estrategias corporativas, de esta manera

es significativo la participación activa en la formulación de dichas estrategias de toda la organización.

El desarrollo del factor humano apoya el desarrollo de gestiones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya la solución de las necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve. Con esto se quiere lograr un acercamiento teniendo en cuenta la importancia del análisis de la contribución del Business Partner de gestión humana en relación a los factores estratégicos en Funtrition.

El modelo para el análisis de los factores estratégicos por parte del BP busca evitar el aislamiento del personal de los recursos humanos, involucrándolos con la actividad cotidiana de la organización, permitiendo que su conocimiento sirva para mejorar el desempeño general e individual y usar esa información para consolidar las estrategias de la organización.

Identificando así que los Business Partners sirven además como vehículos para comunicar las políticas y estrategias corporativas en cada departamento y para identificar las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo. Departamentos como los de ventas y atención al cliente se ven muy beneficiados por los Business Partners ya que la contratación, el desarrollo de carrera y la retención de talento en estos es clave para su adecuado funcionamiento. (Santana, 2014)

Es así como el reto que se debe afrontar para el cumplimiento de las metas, estrategias y objetivos desde el sistema de calidad, encaminado en el aportar al desarrollo de la calidad

humana de las organizaciones; el fortalecimiento a una cultura de calidad que integre y conserve las personas con calidad hacia lo personal como lo laboral, para por medio de ellas se logre fortalecer y asegurar el sistema de calidad vigente, dando resultados veraces y positivos, dando cumplimiento para un crecimiento frente al mercado empresarial.

5. Metodología de la Investigación

Enfoque de la investigación

- El enfoque cualitativo

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor, 1984). Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos.

Teniendo en cuenta los análisis de los diferentes enfoques de investigación, se plantea el desarrollo a partir de una investigación cualitativa donde se trabajará entorno a la realidad de los objetos de estudio y se presentará una interpretación correcta de los hechos. Se darán a conocer ciertos criterios sobre el público investigado además se describen algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza.

Es importante resaltar que los diseños de investigación se basan en un plan básico guiando las fases y análisis de los datos relacionados en la investigación. Para conocer la aceptación de los análisis en cuanto a la contribución de un “Business Partner” de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition. De esta manera el tipo de estudio aplicado será un enfoque cualitativo descriptivo, donde se buscare analizar cómo es, cómo implementar el modelo de Dave Ulrich y como a lo largo de los años diferentes compañías lo han adaptado a sus necesidades. Esta investigación busca hallar los efectos y percepciones de dicho modelo. Se plantean el desarrollo

de encuestas estructuradas en donde el encuestador da a conocer una estrategia establecida con preguntas constituidas. Este tipo de entrevista es de las más completa ya que permite hacer asimilaciones de conceptos entre los encuestados, de esta manera se lograra fundamentar las bases de la investigación utilizando como herramienta un cuestionario que proporcione información muy valiosa para el proyecto, que contendrá preguntas de selección múltiple, teniendo como finalidad resultados positivos al análisis realizado. A través de la metodología de tipo cuantitativo se analizará el desarrollo del modelo de Ulrich en las compañías donde se ha implementado frente a aquellas que las han llevado a cabo y resaltar los puntos estratégicos de cada parte para beneficio en el proceso del análisis de la contribución del Business Partner en el negocio Funtrition.

En primer lugar se realizara una consulta frente al negocio teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que se han evidenciado en el desarrollo de los factores estratégicos por parte del Business Partner, luego de realizar la consulta se procederá a una evaluación para el próximo desarrollo, entrenamiento y gestión frente a las exigencias que se tengan, de esta manera formular estrategias de alineación y optimización de los procesos de recursos humanos por parte del Business Partner promoviendo la integración y mejora de los procesos en Funtrition.

5.1 Análisis de resultados y discusión

Instrumentos

Como instrumento para efectuar la investigación se seleccionó la entrevista a profundidad estructurada cuyo diseño y esquema de guía se muestra en el ANEXO 1. La guía fue empleada para encuestar a cada uno de los 10 sujetos descritos y se componía de 7 preguntas correspondientes a diferentes ejes temáticos, asociados a cada uno de los objetivos específicos determinados.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación planteada y obtener los resultados asociados a ella, se siguieron 3 fases, de las cuales se desempeñaron así:

Fase 1.

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

Fase 2. Ejecución de Entrevistas.

- Invitación a participar en la actividad a los sujetos y explicación del alcance y objetivo del estudio.
- Programación de entrevista

- Encuentro para realización de encuesta, introducción sobre la misma y su alcance
- Ejecución de las encuestas en sesiones únicas con cada uno de los participantes

Fase 3. ANALISIS

- Análisis de resultados

La investigación de nuestra parte metodológica tuvo como objetivo general conocer la aceptación de los análisis en cuanto a la contribución de un “Business Partner” de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition, en donde se llevaron a cabo 10 encuestas, en las cuales se evaluó la percepción de los empleados frente a la implementado, logrando resaltar los puntos estratégicos de cada parte para beneficio en el proceso del análisis de la contribución del BP en el negocio. De esta manera se evidencia dentro de las encuestas que dentro de la población encuestada resaltaron que una de las ventajas que ha tenido el rol de Business Partner en Funtrition, es que se ha logrado la alineación de la estrategia del negocio por medio del talento humano donde unos de los resultados ha sido el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos, económicos, cultura, clima organizacional desarrollo y crecimiento del personal, gracias a esto se disfruta el enlace importante en la comunicación entre los colaboradores y la dirección general dando como resultado poco a poco una sinergia fundamental generadora de valor para el negocio pero sobre todo para los colaboradores quienes son el activo más importante para la organización.

Dentro de las ventajas encontradas en el análisis de las entrevistas vale la pena resaltar el enlace que se está construyendo entre los líderes y sus colaboradores, trabajando en conjunto con los líderes para que inicien con el despliegue del estado, avances, desarrollo, proyección, para dónde va el negocio? entre otros; a todos los colaboradores que tienen a cargo logrando una confianza y una motivación para que todos desde su rol contribuyan con el cumplimiento de las metas.

Por otra parte se abrieron espacios con cada una de las áreas para identificar sus necesidades relacionadas con el clima organizacional, formaciones y desarrollos profesionales con los que sueñan cada uno de los colaboradores. Dando apoyo para diseñar programas de intervención y de formación y el desarrollo funcional con especialistas de cada tema que se permitan adicional anticipando a esas u otras necesidades de los colaboradores.

Finalmente, también se logra analizar que en un trabajo en conjunto de la mano de la corporación del grupo Procaps se da la identificación del talento de la organización que permite gestionar el desarrollo de las personas de alto potencial para el crecimiento de nuestras personas y planes de sucesión sobre todo de aquellas posiciones claves y críticos de Funtrition.

Como desventaja u oportunidad de mejora que se tiene actualmente, se basa en que es un modelo nuevo dentro del negocio, evidenciando que faltan puntos por determinar dentro de las definiciones y límites que se están trabajando en conjunto con el área de Capital humano, teniendo como fin el estipular los alcances y actuaciones del rol de Business Partner y el área como tal de Capital humano, esto para no tener duplicidad de funciones ni malos entendidos en los procesos y manejos con el personal de diversas situaciones del día a día que acompaña a Funtrition.

Adicional otra oportunidad de mejora encontrada es que hoy en día la información interna del negocio sea recibida por la totalidad del personal en el mismo tiempo y de manera oportuna cuando se realiza el despliegue a toda la organización, especialmente al personal Operativo. Es decir, liderar el fortalecimiento de los medios de comunicación internas en Funtrition.

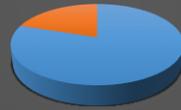
Con el análisis alcanzado por las personas encuestadas se encuentra un balance positivo frente a los resultados esperados, teniendo en cuenta que será punto clave para proceder a una evaluación

para el próximo desarrollo, entrenamiento y gestión frente a las exigencias que se tengan, de esta manera formular estrategias de alineación y optimización de los procesos de recursos humanos por parte del Business Partner promoviendo la integración y mejora de los procesos en Funtrition. De esta manera por medio de la capacitación, se plantea la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios para lograr la excelencia en la realización de tareas, ejecución de procesos, funciones y responsabilidades. En específico, la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico, donde la nueva cultura que se está generando busca impulsar las capacitaciones para los empleados y empresarios de forma continua, teniendo en cuenta la mejora de los procesos en los cuales se tienen carencias para el funcionamiento de las propuestas estratégicas basadas en el modelo de Ulrich implementado en el negocio de Funtrition.

6. Análisis De Resultados

Dando análisis partimos de los objetivos específicos los cuales consisten en la identificación de las oportunidades y amenazas, evaluar las estrategias de entrenamiento, desarrollo y de gestión del conocimiento consideradas por el Business Partner frente a las exigencias de Funtrition observadas por el Business Partner, de esta manera se evaluó por parte del desarrollo del personal administrativo el modelo actual de RH, analizando las debilidades del actual modelo operativo de RH entorno a las acciones específicas inherentes al modelo operativo. Con respecto al modelo operativo de RH que actualmente se está implementando, es así como se da inicio del análisis de las encuestas en las cuales darán solución a los objetivos propuestos, de esta manera damos a conocer los resultados por parte de la encuesta realizada:

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la contribución del Business Partner en la gestión de los factores estratégicos en el negocio Funtrition?

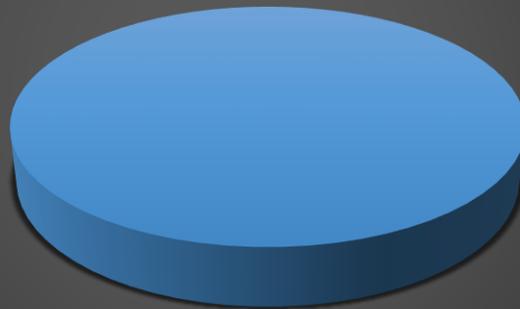


■ a. Muy satisfecho ■ b. Satisfecho ■ c. Poco satisfecho ■ d. Nada satisfecho

Ilustración 1 Nivel de satisfacción

Teniendo en cuenta la pregunta anterior se identificó que el 80% están muy satisfechos frente a los factores estratégicos desarrollados en el negocio, de lo cual ellos dieron a conocer que se ha gestionado desde la selección, capacitaciones, atendiendo y verificando, generando beneficios tanto a los colaboradores como a sus clientes, teniendo como resultado un buen desempeño laboral y personal en las áreas del negocio.

2. ¿Conoce actualmente cuales han sido los puntos clave para la alineación de los objetivos estratégicos en el negocio?



■ a. Si, ¿Por qué? ■ b. No, ¿Por qué?

Ilustración 2 Alineación de los objetivos

Se evidencio que el 90% del personal conoce cuales son los puntos clave en cuanto a los objetivos estratégicos del negocio, dando a razón que estos se basaban por medio de lo económico, lo cultural, el clima organizacional y el desarrollo y crecimiento del personal, gracias a esto se

disfruta el enlace importante en la comunicación entre los colaboradores y la dirección general, dando como resultado poco a poco una sinergia fundamental para el desarrollo positivo del negocio.



Ilustración 3 Objetivos estratégicos

En el análisis de la pregunta evidenciamos el alto conocimiento de los objetivos estratégicos en las diferentes áreas del negocio, en las cuales los encuestados nos dan a conocer que son aquellos que se enfocan en la motivación de los empleados, ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización, el desarrollo de actividades para el aumento de la productividad, el mejoramiento del clima laboral, permitiendo así que todo el negocio pueda estar enfocado en un solo punto teniendo como principal objetivo sus colaboradores.

4. ¿Cuáles considera que son las competencias más valoradas por el negocio direccionadas por el Business Partner?



Ilustración 4 Competencias valoradas

En el desarrollo y el trabajo se evidencio que las personas han logrado establecer que a lo largo de la implementación del Bussines Partner este sea un punto de contacto para los empleados y directivos de la organización, apoyando el funcionamiento de los procesos comerciales con los cliente internos, proponiendo el diseño de estrategias en la organización para mejorar la unidad de negocio para el éxito clave de la organización. De esta manera el dar a conocer cuáles son los interés y competencias que lleva a cabo el BP para el desarrollo de las estrategias y objetivos estratégicos propuestos para el modelo implementado en el negocio.

5. ¿Cree que los canales de comunicación utilizados internamente están bien direccionados?

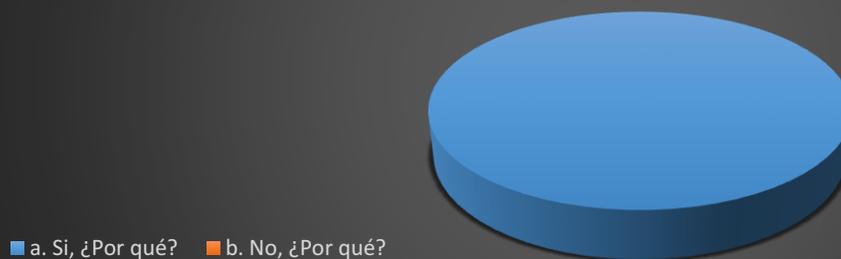


Ilustración 5 Canales de comunicación

En su totalidad las 10 personas encuestadas dan a conocer que desde que se da la implementación del Modelo de BP se establecieron mejores mecanismos por los cuales dieran a conocer sus necesidades relacionadas con el clima organizacional, formaciones, desarrollos profesionales, entre otras. Dando apoyo y respuesta a dichas necesidades, diseñando programas de intervención, formación y el desarrollo funcional con especialistas de cada tema que se permitan dar manejo a esas u otras necesidades de los colaboradores puedan presentar dentro de la organización.

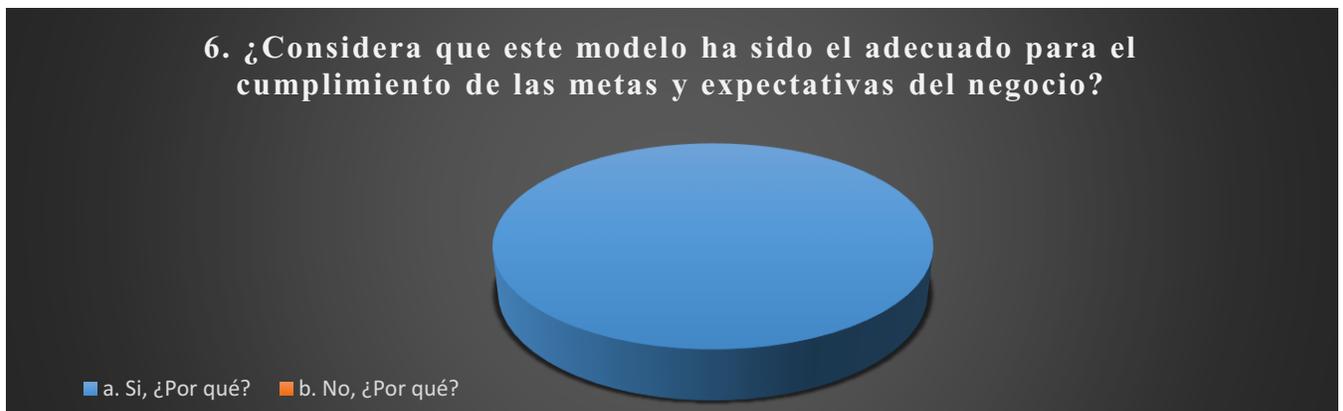


Ilustración 6 Cumplimiento de las metas

Con el análisis alcanzado por las personas encuestadas se encuentra un balance positivo frente a los resultados esperados, dando puntos favorables para el trabajo realizado por el BP en la cual se enfocara dichos resultados para la evaluación, con el fin de llevar a cabo mejora en estrategias enfocadas en el entrenamiento y gestión frente a las exigencias que se tengan, de esta manera formular objetivos de alineación y optimización de los procesos de recursos humanos por parte del Business Partner promoviendo la integración y mejora de los procesos en Funtrition.

Por último se estableció una pregunta abierta la cual consistía en investigar cuales eran las oportunidades que a cada uno de las personas encuestadas les gustaría que se mejoraran frente al desarrollo del BP. De esta manera la pregunta ¿Qué oportunidades de mejora sugiere al Business

Partner y socios que sean alusivas al modelo estratégico que se ha venido desarrollando? Tuvo como resultado que faltan puntos por determinar dentro de las definiciones y límites que se están trabajando en conjunto con el área de Capital humano, teniendo como fin el estipular los alcances y actuaciones del rol de Business Partner y el área como tal de Capital humano, por otra parte les gustaría que la información interna del negocio sea recibida por la totalidad del personal en el mismo tiempo y de manera oportuna cuando se realiza el despliegue a toda la organización, especialmente al personal Operativo.

Es así como en el análisis se arroja un balance positivo frente al desempeño e implementación del modelo de un Business Partner en el negocio Funtrition de la organización Procaps, dando a conocer que se ha venido evaluando al personal, generando un aumento de productividad y de satisfacción frente a los procesos, objetivos estrategias llevados por el BP.

- Estrategias

El fin del planteamiento de la identificación de las oportunidades y amenazas observadas por el Business Partner en el desarrollo de los factores estratégicos para la redefinición de procesos en Funtrition va encaminado hacia la proactividad del área de RRHH, logrando generar competencias fundamentales para el proceso del desarrollo de la visión del negocio, logrando la alineación de las estrategias, aumentando el valor y la confianza entre los diferentes departamentos y stakeholders. Es importante resaltar que dentro del proceso de investigación de la compañía, los colaboradores se encuentran positivos ante el desarrollo de la adaptación al cambio, mejorando la implementación de estrategias logrando incrementar la productividad frente a lo establecido. Es así como aquellas herramientas implementadas tienen como objetivo dar solución a los problemas y necesidades que día a día se van evaluando dentro del desempeño de las funciones del Business

Partner según el modelo básico de Ulrich, identificando las potenciales oportunidades en los que se invite al cambio como una necesidad para mejorar los procesos y solucionar problemas.

- Estrategia de mejoramiento

Dentro de la investigación realizada, se logró evidenciar las presentes dificultades del modelo operativo actual, en los cuales parecen estar mayormente atribuidas a las falencias en la previa definición y comunicación de roles. Es así como la resolución de los diferentes conflictos será la clave antes de siquiera pensar en asignar focos adicionales de atención hacia iniciativas dentro de la organización

Para lograr facilitar los diversos aspectos básicos que hacen parte intrínseca de la ejecución de los indicadores adecuados de performance por área, rol y proyecto, el mayor empoderamiento de éstos para cada individuo y departamento y el mejoramiento del trabajo en equipo, de esta manera deben retomar su valor dentro de la empresa y servir como carta de navegación en cada uno de los esfuerzos realizados dentro de la compañía, lo cual parece estarse perdiendo dentro del mar de responsabilidades y entregables requeridos permanentemente con afán por el ambiente laboral actual. Identificando que en el desarrollo de las estrategias realizar los procesos operativos mediante los parámetros y lineamientos ya establecidos en las estrategias dentro del modelo adaptado al de Ulrich.

Conclusiones

Durante el estudio realizado permitió analizar en detalle la pertinencia en el desarrollo del rol del HRBP en el negocio de Funtrition. Una incorporación de tal magnitud requiere análisis y visión estratégica. Por eso, se realizó un trabajo de tipo documental. De esta manera da inicio en la búsqueda documental y referencial de los sustentos de la teoría del HRBP. Los principios elementales de Ulrich (1996) se redimensionan y permiten entender que no se puede solo sumar a alguien con esa definición porque lo establece una teoría, debido a eso, el análisis de la contribución, la estimación de competencias y alcance serán elementos importantes para tener en cuenta. Es así como las teorías investigadas que sustentan la incorporación y contribución de este rol explican el por qué Recursos Humanos debe tener una visión dual y estratégica, anclada en la visión del negocio y que fortalezca una amplia calidad de servicio para los colaboradores.

De esta manera a partir del análisis efectuado permitió evidenciar que son cada vez más las organizaciones que transformaron la gestión de Recursos Humanos y que dejó de ser un área transaccional operativa para convertirse en un área integradora con soluciones efectivas que fomentan la productividad de forma estratégica. El impacto que tuvo la implementación fue positivo en todos sus niveles y permitió dar inicio a un nuevo proceso de revisión, adaptación y reestructuración de distintos elementos que influían directamente en la productividad de los colaboradores y en el nivel de confianza del área. Otro elemento notorio en las prácticas analizadas fue incrementar la productividad del talento y generar de esta manera una disminución de costos, junto con una inversión acorde a las necesidades de cada industria y al tipo de talento apropiado para el tipo de negocio. De esta forma, se identificaron las mejores prácticas e incluso algunos casos de modelos exitosos en implementados en Colombia.

Es así como a empresa bajo estudio ha evidenciado un interés en cuanto a la transformación del negocio, pues las diferencias entre las gestiones de los años anteriores son significativas y notorias. La atención y la calidad de servicio a lo externo, la incorporación y el desarrollo de los medios digitales y la optimización de la tecnología acompañaron ampliamente esta transformación. Sin embargo, desde Recursos Humanos las prácticas eran aisladas y algunas mejoras e incorporaciones para acompañar la gestión, no reflejaban estar atadas a la gran estrategia corporativa. Continúa siendo un área transaccional y operativa, con hitos de desarrollo aislados bajo diferentes premisas, objetivos y con un alcance poco medible.

Dando continuidad durante el desarrollo de las investigaciones y las propuestas frente a las estrategias de la alineación y la optimización de los procesos de los recursos humanos, evaluando un buen desarrollo de los factores estratégicos dando lugar desde el inicio de su implementación, actualmente se han llevado proyectos para el cumplimiento de proyectos y metas para el cumplimiento de los procesos, es así como durante el desarrollo de la investigación se evaluaron las oportunidades y amenazas que se estaban llevando a cabo, teniendo como resultado el alto impacto entre el personal, generando mayor productividad, clima laboral frente a los análisis presentados en comparación a años anteriores donde no se había generado a implementación del BP.

- En las investigaciones realizadas se ha analizado la importancia del desarrollo por parte del Business Partner de las estrategias para el crecimiento del negocio, yendo más allá de la reestructuración de un departamento, se basa en el profesionalismo del desarrollo de las actividades en la gestión del personal, siendo responsable del cambio organizacional dentro del negocio.

- Es importante resaltar la capacidad de impacto y negociación debe tener el rol de un Business Partner para la gestión de manera adecuada de las relaciones logrando obtener un beneficio para Funtrition.
- El Business Partner debe tener una visión y orientación clara del negocio hacia los resultados esperados, basándose en los objetivos, actividades y perfil para desempeñar programas estratégicos funcionales, anticipándose de manera proactiva a las necesidades que se presenten en el mercado.
- Las prácticas de GH basadas en la propuesta de valor de Dave Ulrich y su implementación deben estar orientadas a lograr los resultados organizacionales a través de las personas, siendo un activo diferenciador y potencializador de las estrategias.

Recomendaciones

- Hacer capacitaciones específicas a los trabajadores como mínimo (2) vez al año con el fin de dar a los mismos nuevas o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores.
- Motivar al trabajador para que valore un resultado particular y logre aumentar el deseo de alcanzar una meta gracias a la generación de un vínculo estrecho ente este mismo y la empresa.
- Dar a conocer al personal los proyectos enfocados al crecimiento de la empresa
- Realizar reentrenamientos a los trabajadores que no tengan un buen desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo para que este pueda desarrollar habilidades que le permitan ser competitivo en el negocio.
- Investigar e implementar nuevos modelos estratégicos para la implementación de procesos para el cumplimiento de los objetivos a implementar.

Referencias

- (7 de Mayo de 2019). Obtenido de RUNA: <https://runahr.com/recursos/hr-management/que-es-un-hr-business-partner/>
- Infer, H. (2014). *El profesional de RR. HH. como business partner*.
- Metodología de la investigación. (2006). En *Metodología de la investigación* (págs. 4-5). Mexico: Mc Graw Hill.
- Niño Alvarado, F. L., Gordillo, A., Rodriguez Sanchez, S., & Guerra Cabrera, C. (5 de Febrero de 2016). *TRANSFORMACIÓN DEL ENFOQUE ACTUAL DE GESTIÓN HUMANA*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1087/TRANSFORMACION%20DEL%20ENFOQUE%20ACTUAL%20DE%20GESTION%20HUMANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pulgar, L. (2018). *Verdadero business partner. Cómo recursos humanos puede ser un auténtico*. Madrid: LID Editorial.
- Santana, C. (16 de Septiembre de 2014). *Business Partner: hacia una gestión estratégica del talento humano*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/business-partner-gestion-del-talento-humano/>
- SUAREZ, X. (26 de JULIO de 2019). *HR CAPACITACIÓN*. Obtenido de <https://hrcapacitacionyconsultoria.wordpress.com/2019/07/26/los-cuatro-roles-que-deben-desempenar-rrhh-en-la-era-de-la-globalizacion/>
- Taylor, B. y. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós Basica.

Anexos

Análisis de la contribución de un "Business Partner" de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition en el año 2021

Buenos días (tardes), somos estudiantes de la Especialización de Gestión del Talento Humano en la Universitaria Agustiniiana. La presente encuesta la realizamos con la finalidad de determinar el análisis de la contribución que se ha tenido frente a los factores estratégicos por parte del Business Partner. Por favor, léala detenidamente y conteste con la mayor sinceridad. La información suministrada será usada únicamente con fines académicos. Le agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la contribución del Business Partner en la gestión de los factores estratégicos en el negocio Funtrition?
 - a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Poco satisfecho
 - d. Nada satisfecho

2. ¿Conoce actualmente cuales han sido los puntos clave para la alineación de los objetivos estratégicos en el negocio?
 - a. Si, ¿Cuáles? _____
 - b. No, ¿Por qué? _____

3. ¿Le han dado a conocer cuáles son los principales objetivos estratégicos de RRHH según su área?
 - a. Si, ¿Cuáles? _____
 - b. No, ¿Por qué? _____

4. ¿Cuáles considera que son las competencias más valoradas por el negocio direccionadas por el Business Partner?
 - a. Capacidad de impacto y negociación
 - b. Iniciativa y productividad
 - c. Visión y orientación en los proyectos
 - d. Trabajo en equipo
 - e. Todas las anteriores

5. ¿Cree que los canales de comunicación utilizados internamente están bien direccionados?
 - a. Si, ¿Por qué? _____
 - b. No, ¿Por qué? _____

Análisis de la contribución de un "Business Partner" de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition en el año 2021

6. ¿Considera que este modelo ha sido el adecuado para el cumplimiento de las metas y expectativas del negocio?
 - a. Sí, ¿Por qué? _____
 - b. No, ¿Por qué? _____

7. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere al Business Partner y socios que sean alusivas al modelo estratégico que se ha venido desarrollando?