



Hemos tratado el tema en

varios post anteriores y venimos insistiendo en que lo que importa es la orientación a negocio del área de RRHH. **Si RRHH no es socio del negocio reconocido como tal (después de habérselo ganado a pulso) no puede esperar tener auténticos HRBP** actuando como tales, es decir como “socios del negocio”. Un departamento de personal anclado en lo administrativo tendrá muy difícil contar con HRBPs que superen el nivel de administrativos prestados a las áreas, meras sucursales de la central.

En nuestros proyectos de desarrollo de equipos de RRHH y de transición hacia modelos de HRBP dedicamos una primera fase a ver qué tan desanclado de lo administrativo está el equipo de RRHH. **Nosotros lo llamamos “el taller del ombligo”** e incluso tenemos una ratio de “ombliguismo” de RRHH que indica qué prioridad se concede a funciones administrativas y de pura gestión vs la que concede a las actividades y procesos de acercamiento y solución de problemas de cliente. **En nuestra experiencia hay un umbral de ombligo que es necesario superar antes de avanzar hacia posiciones de HRBP.**

Pues bien, el decálogo de preguntas que trabajamos en el taller es:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Cuál es nuestra cartera de clientes (clientes A, B y C)?
3. Cuanto tiempo y esfuerzo dedicamos a cada una de las categorías.
4. ¿Qué porcentaje de nuestro plan director de RRHH está alineado con las prioridades estratégicas de la Compañía?
5. ¿Cómo orientamos nuestros productos / servicios a dichas líneas estratégicas?
6. ¿Cuán satisfechos están nuestros clientes con lo que hacemos?
7. ¿Cómo lo sabemos?
8. ¿Qué pueden querer / necesitar que no podemos darles?
9. ¿Qué les damos que no quieren?
10. ¿Tenemos claramente definidos y escritos nuestros procesos de trabajo?

Hay talleres que duran muy poco. El necesario para darse cuenta de que no se tiene respuesta a las preguntas y que hay trabajo para hacer.

¿Cómo hacemos entonces con un equipo de RRHH que quiere avanzar seriamente hacia posicionamientos de Business Partners y que se da cuenta de que está anclado en cotas altas de ombligo? ¿Cómo hacer para acelerar el desarrollo necesario? Es a menudo el caso de áreas de RRHH que han renovado dirección y que necesitan un lavado de cara para posicionarse más estratégicamente y más cerca de sus referentes internos.

La táctica de *change management* que recomendamos es en ese caso como la militar de pinza que inventó Aníbal hace dos mil años. Esto es:

1. Entrenar a los HRBP con una nueva mentalidad: orientación al cliente, habilidades de consultoría interna y un mayor y más profundo conocimiento del negocio (ver [modelo del triángulo al desarrollo de HRBP](#) descrito en un artículo anterior)
2. Una vez formados y certificados los HRBP se ponen a disposición de las áreas empezando por los clientes A de la cartera. Pasamos entonces de la línea continua a la línea de puntos con ellos. Las reglas de juego con nosotros están claras pero su dependencia es del director correspondiente.
3. A partir de entonces ellos empezarán a exigir y a tirar de RRHH hacia posicionamientos de mayor orientación al cliente.
4. Emprendemos paralelamente un proceso de acompañamiento a RRHH en el cambio, tanto de su estructura como centros de *expertise* como de su cartera de soluciones.

Este proceso de pinza da resultado en la mayoría de los casos porque actúa como una máquina de turbo retroalimentación esto es: unos HRBP que exigen a RRHH y le ayudan a orientarse a cliente y viceversa, RRHH que desarrolla productos / servicios cada vez más potentes y alineados estratégicamente que dan mayores posibilidades de impacto a los *Business Partners*.

¿A dónde conduce esta situación? En nuestra experiencia a una en la que, pasado un tiempo acompañado de suficientes éxitos en proyectos conjuntos con las áreas, se alcanza un nivel superior en el posicionamiento organizacional.

El indicador principal para RRHH es estar en condiciones de responder con datos y hechos al decálogo de preguntas del “taller del ombligo”. **El trabajo en pinza con los HRBP y el proceso paralelo de cambio lo ha hecho posible.**



[Ignacio Pérez](#)

Director de Consultoría en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).