



Los principios básicos de los *Business Partner* de RR. HH. (HRBP) han existido desde hace muchos años, pero las organizaciones comenzaron a cambiar sus modelos cuando Dave Ulrich, de la Universidad de Michigan, en su histórico libro de 1997 *Human Resource Champions* dio estructura al concepto de HRBP.

La premisa básica de *Human Resource Champions* es que el Departamento de Recursos Humanos debe pasar de un departamento de ejecución (“hacer cosas”) a un departamento que se asocia estratégicamente con el negocio para brindar valor comercial adicional (valor agregado). La teoría es que, al optimizar la alineación entre las personas de la organización y el negocio, habrá mejores resultados para la organización en su conjunto.

Esta alineación entre personas y negocio se centra en cuatro resultados clave:

- **Gestión estratégica de RR. HH:** garantizar la ejecución de la estrategia empresarial alineando las estrategias y prácticas de recursos humanos con la estrategia de negocio”.
- **Gestión de la transformación y el cambio:** aumentar la capacidad de cambio convirtiéndose tanto en guardianes culturales como en catalizadores culturales de la transformación y el cambio “.
- **Gestión de la infraestructura de la empresa:** ofrecer eficiencia administrativa diseñando y ofreciendo procesos eficientes de recursos humanos para la selección, evaluación, compensación, promoción, y la manera de gestionar el flujo de empleados a través de la organización.
- **Gestión de la contribución de los empleados:** incrementar el compromiso y las competencias de los empleados gestionando sus problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas. Gestión de la experiencia del empleado.

El modelo de Ulrich

Para modelar la nueva estructura de Recursos Humanos, Dave Ulrich mapeó estos cuatro resultados utilizando ejes de procesos / personas frente a enfoque futuro estratégico / enfoque operativo diario, como se muestra en la siguiente figura:



Estos cuatro cuadrantes se asignan a distintos roles de Recursos Humanos que varían de operacionales (día a día) al enfoque estratégico (futuro / estratégico):

- **Partner estratégico (HRBP) / Consultor:** los HRBP ayudan al negocio a elevar los recursos humanos a un nivel más estratégico. El objetivo final es alinear la estrategia de las personas mucho más estrechamente con las necesidades del negocio.
- **Centro de servicio compartido:** el trabajo altamente administrativo, que generalmente involucra procesos en el día a día son servicios que pueden ser gestionados por un centro de servicios compartidos. Apalancando la tecnología, el centro de servicios compartidos gestiona los procesos operativos del día a día.
- **Centro de excelencia:** el Centro de excelencia consta de muchos especialistas en áreas tales como formación y desarrollo, compensación y beneficios, y relaciones con los empleados. Estos especialistas suelen dedicarse a las operaciones cotidianas de gestión de personas.

Desde la publicación inicial de Human Resource Champions en 1997, una gran mayoría de las grandes organizaciones han adoptado este modelo para reestructurar su departamento de Recursos Humanos y orientarse a resultados. Dentro de este contexto surgió el rol de HRBP que se

creó para abordar el cuadrante superior derecho, la gestión de recursos humanos estratégicos. En algunas organizaciones, el cuadrante superior izquierdo, gestión de transformación y cambio, también se logra mediante el uso de HRBP.

Competencias del HRBP

Esto implica que el HRBP debe ser altamente estratégico porque ambos cuadrantes caen por encima del eje proceso / personas. Las actividades que están centradas en el día a día, el nivel operativo, está reservado para los dos cuadrantes inferiores y sería administrado por un centro de servicio compartido (aprovechando la tecnología) y el Centro de Excelencia.

Por eso las competencias y capacidades que generalmente se buscan en un HRBP son:

1. **Perspicacia comercial:** los HRBP más exitosos conocen el negocio y entienden qué impulsa los resultados comerciales dentro de su área.
2. **Habilidades de gestión del cambio:** el objetivo del HRBP es agregar valor a través de la gestión del cambio para ayudar a pivotar la cultura y mejorar la efectividad general del negocio. Debe comprender y tener experiencia aplicando con éxito un modelo de gestión del cambio.
3. **Habilidades interpersonales:** servir como conector entre el negocio y los recursos humanos. Los HRBP deben tener fuertes habilidades de comunicación y la capacidad de desarrollar la confianza de los líderes del negocio y el apoyo de los especialistas en recursos humanos.
4. **Resolución de problemas / pensamiento analítico:** deben abordar la resolución de problemas desde una perspectiva basada en la evidencia, usando la lógica y entendiendo cómo la emoción afecta las decisiones y a la implementación.
5. **Resiliencia:** no es raro que la línea no esté familiarizada con el valor que un HRBP puede proporcionar, y no esté interesada en cuestiones de recursos humanos o incluso desconfíe de un HRBP. Por esas razones, los HRBP deben ser resistentes en la construcción de relaciones con la línea, ejerciendo presión cuando sea necesario, pero también eligiendo sus batallas con cuidado.
6. **Conocimiento generalista de recursos humanos:** los HRBP deben poder analizar e identificar de manera efectiva problemas de personas que están afectando el rendimiento del negocio y poder resolver (o encontrar los recursos para resolver) el problema en cuestión. Deberían tener experiencia en todas las subdisciplinas de recursos humanos.

Desarrollo del HRBP

Como vemos, el papel de HRBP es de importancia crítica para la función de recursos humanos, y también puede ser un trampolín importante en la carrera. Muchos líderes de recursos humanos en algún momento de sus carreras fueron HRBP.

Aquellos que quieren potenciar el desarrollo de los HRBP en sus propias organizaciones, deberían centrarse en cuatro áreas principales:

- **Aprender a ser un asesor estratégico.** Los HRBP comienzan cada proyecto con una sola pregunta: ¿Cuál es el objetivo comercial que estamos tratando de lograr? Es una pregunta simple, pero la respuesta suele ser muy compleja. Los HRBP deben tener una comprensión íntima de los retos de negocio actuales y los factores que influyen. En la mayoría de los casos, los HRBP tienen que buscar esta información, lo que significa hacer preguntas de sondeo, pensar holísticamente y, sobre todo, tener una mentalidad investigativa.
- **Saber utilizar los datos para resolver problemas.** En los modelos más antiguos de recursos humanos, a menudo se consultaba a los HRBP sobre preguntas específicas que tenían respuestas claras y específicas: ¿Cuánto salario podemos ofrecer a este candidato? ¿Cuál es el procedimiento de incorporación en este mercado? ¿Qué capacitación hay disponible para estas habilidades? A medida que HR se traslada a la nube y dicha información está más ampliamente disponible, HRBP ya no es la fuente principal. En cambio, a los HRBP se les hacen preguntas más complicadas (pero igualmente importantes): ¿Cómo podemos aprovechar la inmensa cantidad de datos que tenemos sobre nuestra gente para resolver problemas complejos y estratégicos de talento? ¿Cómo podemos mejorar la experiencia de los empleados? Estas preguntas no tienen respuestas fáciles, ni procesos o procedimientos codificados. Los HRBP tienen que buscar conclusiones útiles encontrando los datos correctos, formulando y probando hipótesis y diseñando soluciones novedosas.
- **Aprender a ser un narrador influyente.** Los HRBP rara vez tienen la autoridad para realizar cambios importantes por su cuenta. Tienen que trabajar, tanto en el lado del negocio como en el lado de recursos humanos. Los buenos HRBP gestionan esa complejidad mediante una combinación de comunicaciones claras, construcción de relaciones y gestión proactiva de sus redes internas y externas. El resultado es un alto nivel de influencia sobre las decisiones clave con respecto al talento y las personas, incluso sin autoridad directa.
- **Desarrollar excelentes habilidades de coaching.** Debido a que los HRBP se encuentran en la intersección de la estrategia, la organización y el talento, a menudo se les pide que brinden asesoramiento y orientación a una amplia gama de miembros del equipo. Las responsabilidades de coaching de los HRBP pueden variar desde dar coaching estratégico a altos ejecutivos hasta ayudar a los nuevos empleados a planificar una carrera profesional. El núcleo de cualquier buena relación de coaching es la confianza y la empatía. Los HRBP tienen que ganarse la confianza y deben tener un claro sentido de empatía por las situaciones de sus compañeros de equipo, independientemente de su posición en el organigrama. La mayoría de las veces, estas conversaciones no serán fáciles. Los HRBP deben sentirse cómodos manejando situaciones difíciles y relaciones complejas e interconectadas.

Desde **Human Performance** podemos ampliar esta información y, si lo consideras oportuno,

compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

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