



Los HRBP (*Human Resources Business Partner*) existen porque existe el negocio. Se espera que sean socios preparados y eficaces para sus clientes internos, los gerentes de línea, con el objetivo de aumentar el desempeño de la organización.

Hace más de dos décadas, Dave Ulrich, acuñó el término “Business Partner”. Al buscar el término en Google, se encuentran casi cuatro millones de referencias. Si bien el título se ha convertido en una práctica popular, el desempeño de un verdadero “partnership” entre RR.HH. y el negocio es menos omnipresente. Depende en gran medida de la capacidad de los profesionales de recursos humanos para identificar y resolver correctamente los problemas del negocio, y de la reputación que los profesionales y líderes de recursos humanos se han ganado como personas informadas y conocedoras de los planes de negocio, planificación y resolución de problemas.

Para muchos gerentes de línea ocupados, los profesionales de recursos humanos siguen siendo las personas que le dicen que no puede hacer algo, a pesar de toda la retórica sobre ser un *Business Partner*. Quieren que sus colegas de RR.HH. les ayuden a encontrar una solución a un problema.

En muchas ocasiones percibimos sentimientos encontrados con respecto a la función de Recursos Humanos. Por un lado, la mayoría de los gerentes quieren que la gente de RR.HH. participe en las decisiones estratégicas clave; por otro lado, quieren asegurarse de que todo lo que hagan no se perciba como un “programa de recursos humanos”. Los gerentes a menudo confían en los HRBP para ayudarlos a construir un equipo efectivo, pero luego se enojan con ellos por obligarlos a “seguir el proceso”. La conclusión, es que muchos gerentes están decepcionados con su HRBP.

Si bien puede haber muchos factores que influyan en esta compleja relación, nos atrevemos a

destacar tres:

En primer lugar, está la **confusión sobre el papel que desempeña RR.HH.** en un momento dado. Como Dave Ulrich señaló hace casi 20 años en su libro clásico, “Campeones de recursos humanos”, en realidad hay cuatro roles desempeñados por el personal de recursos humanos: experto administrativo, defensor de empleados, *Business Partner* estratégico y agente de cambio. En algunos casos, una persona de RR.HH. se especializa en solo uno de estos roles (**[ver artículo publicado anteriormente](#)**), sin embargo, muchos otros profesionales de RR.HH. alternan entre los roles, y cuando no son explícitos sobre el rol que se está desempeñando, se crean malentendidos.

Cuando no está claro qué papel se está desempeñando en un momento en particular y por qué, los gerentes se confunden y luego culpan a RR.HH. por no brindar un apoyo efectivo.

En segundo lugar, **muchos gerentes no aceptan plenamente su propia responsabilidad por la gestión del capital humano** y, en cambio, quieren que el personal de RR.HH. “se encargue de ello”. Evitan o retrasan actividades como entrevistas a candidatos, evaluaciones de desempeño, discusiones de comentarios de los empleados, revisiones de compensación, respuestas a encuestas de participación y muchas otras. A menudo, esta evasión se basa en la falta de tiempo, habilidades o interés, o ansiedad por entrar en territorio interpersonal difícil. No importa la razón, deja a la gente de RR.HH. actuando como la policía de proceso y persiguiendo a los jefes de línea recalcitrantes, lo que hace muy poco por mejorar la relación.

Por último, **demasiada gente de RR.HH. no se toma el tiempo para comprender verdaderamente el negocio de su empresa** y las presiones que enfrentan sus gerentes. Es sorprendente cuántas personas de RR.HH. no pueden explicar el modelo de negocio de su empresa, el contexto competitivo de la industria o los problemas críticos del producto, y mucho menos estar familiarizados con las métricas financieras clave. Muy pocas organizaciones fomentan la rotación entre los roles de RR.HH. y de línea de negocio; como resultado, la mayoría de las personas de RR.HH. se convierten en expertos funcionales o técnicos y se pierden los matices (o conceptos básicos) del negocio. En ausencia de esta comprensión, a menudo es difícil para el personal de RR.HH. contextualizar los procesos críticos de capital humano para los gerentes, quienes luego no saben cómo priorizarlos.

La buena noticia es que **estos problemas no son imposibles de resolver**, aunque, como en cualquier relación de dos vías, ambas partes deben poner de su parte. Los gerentes de línea deben aceptar que la gestión del talento es una parte importante de su trabajo que no se puede delegar ni aplazar; y los profesionales de RR.HH. deben comprender mejor el negocio y apreciar los desafíos de desempeño que enfrentan los gerentes. Además, ambas partes deben ser más explícitas sobre el papel que deben desempeñar los RR.HH. en un momento dado.

Una cosa es dominar la función de HRBP, pero otra muy distinta es ser percibido como tal. ¿Cuáles son las áreas específicas en las que RR.HH. debe mejorar para ser percibidos como consultores

internos y gestores del cambio más eficaces?

Los HRBP deben aportar dos fortalezas fundamentales:

- Conocimiento del negocio
- Capacidad para entablar relaciones de confianza con los gerentes de línea.

Cuando las organizaciones de RR.HH. invierten en la mejora de la competencia en consultoría y gestión del cambio, hay un resultado tangible y medible.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte 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](#)

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

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