

Dave Ulrich: gestor del cambio cultural organizacional

Es tiempo de transformar la energía de la gente en resultados

Se ha convertido en un "arte" enfocado en optimizar la gestión empresarial y gestor activo del capital humano.

Fuente: Gestión humana

20 de abril de 2011

Por Juan Antonio Pizarro

Especialista en Recursos Humanos

Ex-director Director Ejecutivo ACRIP

Poca gente puede decir que su trabajo ha ayudado de manera directa a cambiar el concepto y la forma de hacer las cosas en una disciplina determinada. Sin duda Henry Ford lo logró en el campo de la manufactura, pues su forma de hacer automóviles revolucionó todo el mundo de la producción industrial. Algo similar sucedió en el campo de la gestión de empresas, cuando en los años 30 Peter Drucker empezó a interesarse por las personas y sus comportamientos al interior de las grandes organizaciones.

Desde ese entonces, administrar empresas se volvió un arte donde la persona entre más alto sea su cargo, más responsabilidades adquiere. De Drucker aprendimos conceptos fundamentales como: el trabajador del conocimiento, la responsabilidad social de las empresas, etc. En nuestro campo, en el de la gestión del talento humano, el gran quiebre entre la vieja concepción de las relaciones industriales y el rol estratégico actual que juega o debe jugar nuestra área dentro de la organización, se lo debemos a Dave Ulrich, actual gurú mundial de Recursos Humanos.

Por más de 20 años Ulrich ha estado pensando, actuando, enseñando y escribiendo (no necesariamente en ese orden) sobre este tema. Cuando me iniciaba en el campo de recursos humanos tuve la suerte, porque no puedo llamarlo de otra manera, de asistir a una charla suya en el marco de una conferencia sobre capacitación en Phoenix, Arizona, charla que marcó de manera decisiva lo que sería mi carrera como responsable del manejo de Recursos Humanos. Para empezar, Ulrich maneja un concepto de empresa distinto al concepto tradicional de la misma.

La empresa, según su experiencia, debe ser abierta, ágil, dinámica, poco jerárquica, sin fronteras entre las áreas y veloz para responder a los cambios, que genera valor para los distintos grupos de interés que la componen (clientes, accionistas, empleados, proveedores, gobierno y comunidad). Este concepto de empresa es fundamental para entender el rol que Ulrich aboga para Recursos Humanos. En el viejo concepto de empresa cerrada, limitada a accionistas y trabajadores, bastaba y sobraba con una gestión adecuada de las relaciones industriales. En la empresa moderna limitarse a eso sería el beso de la muerte para competir en un mundo globalizado.

Para entender el rol que Ulrich le asigna a Recursos Humanos voy a desarrollar algunos de los conceptos, que a mi modo de ver, son los claves del mismo:

Operaciones de recursos humanos ejecutadas de manera excelente

El área de Recursos Humanos no puede pretender dar el salto al nuevo rol sin tener cubiertos, y muy bien cubiertos, los procesos que tradicionalmente se han realizado en esta área. La contratación de la gente debe hacerse de manera impecable, la nómina debe pagarse bien y a tiempo, las afiliaciones a los distintos sistemas pensionales y de salud deben hacerse de manera oportuna y sin errores, los pagos de parafiscales debe estar bien liquidados y ser pagados dentro de las fechas límites, entre otros muchos ejemplos que son de básico manejo dentro de la empresa.

Como cualquier buen ejército tenemos que tener bien cubierta nuestra retaguardia si queremos avanzar, lo contrario es exponerse a una derrota segura. No hacer bien lo operativo, es no ganar la credibilidad necesaria para poder asumir las mayores responsabilidades que requiere el nuevo rol de Recursos Humanos.

Conocimiento del negocio al mismo nivel de los directivos de las áreas claves de la organización (finanzas, ventas, mercadeo, etc.)

Si queremos ser parte del negocio, tenemos que entenderlo y hablar su idioma. No podemos alegar que los números no son lo nuestro, cuando se discuten los estados financieros o se analizan los costos fijos y variables de la organización. Ni podemos mantenernos alejados de las discusiones sobre la competencia, la participación del mercado, el posicionamiento de nuestra marca, cuando estamos hablando del crecimiento y futuro de la empresa.

En todas y cada una de estas discusiones, debemos tener voz fuerte y clara para llevar a la mesa la posición de nuestra área en los temas del negocio. Hablando con propiedad de los temas del negocio, podemos exigir a nuestros pares, por un lado, que nos escuchen hablar sobre los temas específicos de las personas y por otro, que se involucren en los mismos y los hagan suyos. En esta medida, los temas de recursos humanos solo serán del negocio cuando estén involucrados en el negocio.

Medir nuestros logros, no nuestras acciones y actividades

Mientras insistamos en medir lo que hacemos, vamos a dejar que otros sean los que hablen de logros y de éxitos. Así como a los vendedores no los medimos por el número de visitas que realizan, nosotros no podemos medirnos por el número de capacitaciones que hacemos a la fuerza de ventas. ¿Qué importancia tiene que hagamos 100 capacitaciones al año? ¿O 200? ¿O 300? Puede que 50 hubieran sido suficientes o 320 muy pocas. Si el logro de los vendedores lo determinamos por las ventas que cierran, nosotros nos debemos evaluar por las mayores ventas que se cierran gracias a la capacitación que hemos realizado.

Si somos capaces de medir nuestros resultados vamos a ganarnos el oído del Presidente de nuestra empresa y vamos a poder hablar con él de la misma manera que lo hace el comercial o el financiero. Demostremos en el lenguaje del negocio, el valor que agregamos a la empresa.

Diseñar la estrategia del negocio, para luego comunicarla a la organización

Si hablamos el lenguaje del negocio y si estamos sentados en el comité de dirección de la empresa, podremos participar de manera activa en la elaboración de la estrategia de la compañía. Esto permitirá por un lado dar todo el "input" necesario desde la perspectiva de nuestra área, a la vez que tener claridad sobre lo que tenemos que hacer en Recursos Humanos para implementar esa estrategia de manera exitosa.

Si nuestro papel es importante en la definición de la estrategia, se torna crítica nuestra participación en las fases siguientes de comunicación a la organización para que la conozcan, se apropien de ella y desarrollen las acciones necesarias para implementarla desde cada puesto de trabajo. No hay personas más indicadas para dirigir y coordinar este proceso, que la gente de nuestra área.

Forjar y proteger los elementos sustanciales de la cultura de la organización

Las culturas en las organizaciones se van forjando desde el momento de su nacimiento. Como me contó hace poco un líder empresarial colombiano, Gumersindo Gómez, la cultura de su empresa se estableció, cuando cierto día, con tan sólo tres personas de planta, llegó a su empresa y saludando al celador le pidió el favor que le abriera la puerta y lo dejará pasar. Ya dentro de las instalaciones, saludó al único operario que tenía y le pidió que encendiera la máquina e hiciera las actividades del día. En esta historia, en apariencia muy simple, se encuentran por lo menos tres elementos de una cultura empresarial moderna: reconocimiento, respeto y comunicación.

La estrategia del negocio debe encontrar en la cultura de la organización el entorno adecuado para su implementación exitosa. Y es responsabilidad de Recursos Humanos proteger los elementos de la cultura que ayudan a conseguir los objetivos del negocio y cambiar los elementos que impiden u obstaculizan que eso ocurra.

Conclusión

Como queda claro en toda la obra de Ulrich, además de ser maestros en el eje de personas, debemos ser maestros del eje de negocios (1). En su último libro sobre las competencias de Recursos Humanos, Ulrich expresa sus dudas acerca del avance en este campo:

"Estamos bastante desilusionados porque el nivel de conocimiento del negocio de los profesionales de recursos humanos no ha tenido, en los últimos 20 años, avances dramáticos. Por décadas, a los profesionales de RRHH se les ha pedido que aprendan finanzas, estrategia, mercadeo y otros conceptos del negocio. Pero esto no está ocurriendo con la velocidad necesaria..." (2)

(1) HR Competencies (Mastery at the intersection of people and business), por Dave Ulrich y otros, 2008, página 207 (traducido por Juan Antonio Pizarro)

(2) Idém