



## Entrevista con **Dave Ulrich:** “Muchos profesionales necesitan aprender cómo **contribuir** **estratégicamente al negocio**, cómo leer un business plan y traducirlo en acciones”

Dave Ulrich está considerado como uno de los principales “gurús” de los Recursos Humanos. En su último libro, “The HR Value Proposition”, explica cómo debe cambiar el rol del Director de Recursos Humanos para convertirse en un protagonista activo de la cadena de creación de valor de la compañía, una cadena en la que deben integrarse empleados, procesos, departamentos y hasta los propios clientes. En esta entrevista, Ulrich insiste en las cuatro funciones básicas de los gestores de personas: “adali de los empleados”, “desarrollador del capital humano”, “experto administrativo” y “agente del cambio”.

ERNESTO USCHER y JOSÉ MANUEL ALCARAZ, consultores de Results-Based Leadership (RBL) y JOSÉ RAMÓN PIN, IESE.  
[www.rbl.net](http://www.rbl.net)

### **PREGUNTA.— ¿PODRÍA SINTETIZAR EL MENSAJE PRINCIPAL DE SU MÁS RECIENTE TRABAJO: “THE HR VALUE PROPOSITION”?**

**Respuesta.—** Este trabajo quiere posibilitar que las áreas de Recursos Humanos avancen significativamente, centrándose en:

– Cómo agregar valor a los empleados, asegurando su competencia y compromiso; a los directivos de línea, ayudándoles en la ejecución de la estrategia; a los clientes, mediante la creación de relaciones más productivas o ‘customer share’; y a los inversores mediante la creación de intangibles.

– Cómo crear prácticas de RR.HH. que generen valor, estrategias de RR.HH. que transformen las necesidades del negocio en resultados, organizaciones de RRHH que realicen tanto trabajo transaccional como de transformación y profesionales de RR.HH. que tengan las competencias necesarias y hagan bien su trabajo.

– Lo que puede llegar a ser RR.HH., no lo que hasta el momento ha sido, como profesión.

**P.— DE ALGUNA MANERA SUGIERE  
QUE DEBIÉRAMOS CENTRARNOS PRIMERO  
EN LOS CONTEXTOS Y COLECTIVOS**

### FICHA TÉCNICA

<b>Autores:</b>	Ernesto Uscher, José Manuel Alcaraz y José Ramón Pin.
<b>Título:</b>	Dave Ulrich: “Muchos profesionales necesitan aprender cómo contribuir estratégicamente al negocio, cómo leer un ‘business plan’ y traducirlo en acciones”.
<b>Fuente:</b>	Capital Humano, nº 193, Suplemento Selección de Personal, pág. 76. Noviembre, 2005.
<b>Resumen:</b>	Dave Ulrich está considerado como uno de los principales “gurús” de los Recursos Humanos. En su último libro, “The HR Value Proposition”, explica cómo debe cambiar el rol del Director de Recursos Humanos para convertirse en un protagonista activo de la cadena de creación de valor de la compañía, una cadena en la que deben integrarse empleados, procesos, departamentos y hasta los propios clientes. En esta entrevista llama la atención sobre el desconocimiento de algunos profesionales de determinadas áreas del negocio que deben asumir para alinear su trabajo con la estrategia de la compañía, convertirse en socios de la dirección y ser capaces de implicar a los empleados, logrando que interioricen una visión de clientes internos. Por otra parte, Ulrich insiste en las cuatro funciones básicas de los gestores de personas: “adali de los empleados”, “desarrollador del capital humano”, “experto administrativo” y “agente del cambio”.
<b>Descriptor:</b>	Director de R.HH. / Estrategia / Cultura

**CON INTERESES EN LA ORGANIZACIÓN (LOS 'STAKEHOLDERS'), DESDE UNA PERSPECTIVA "DE-FUERA-A-DENTRO" Y DESPUÉS MATERIALIZARLA EN PRÁCTICAS DE RR.HH. "DE-DENTRO-A-FUERA". ¿PUEDE EXPLICAR ESTO CON UN POCO DE DETALLE?**

**R.**— A menudo concebimos las prácticas de RR.HH. (selección o reclutamiento, formación, compensación) como cosas que afectan a los empleados internamente en la compañía. Aunque esto es cierto, no es completo. Debíamos ver también estas prácticas como inversiones que ayuden a la compañía a conectar con los colectivos de fuera de la misma. Por ejemplo, ser una "empresa selecta en la que trabajar" es bueno, pero no suficiente. Querremos ser "la empresa en la que los empleados desearían trabajar... y que nuestros clientes seleccionarían". Ubicando la línea cerca de los clientes nos centramos en aquél que, en último término, es el usuario de los servicios de RRHH: el cliente.

**P.**— **¿EN QUÉ MEDIDA LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH. POSEEN SUFICIENTE CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO COMO PARA DAR SOPORTE A LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS? ¿PODRÍA OFRECER ALGUNOS "TRUCOS" PARA CERRAR LAS BRECHAS ACTUALES ?**

**R.**— Nos gusta pensar sobre el mundo como un "20-20-60". Un 20 por ciento de los Departamentos y profesionales de RR.HH. posee el conocimiento del negocio, otro 20 por ciento no lo tiene y probablemente no lo poseerán, y un 60 por ciento lo puede obtener con formación y desarrollo. Los profesionales de RR.HH. pueden obtener conocimiento del negocio estudiando (leyendo y yendo a cursos de finanzas y negocios), observando (compartiendo tiempo con los directivos de línea y los expertos financieros) y mediante la práctica (formando parte de equipos de negocio).

**P.**— **EN ESPAÑA —DONDE HAY MAYORÍA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH. ESTÁN MUY FOCALIZADOS EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO—, RR.HH. ESTÁ CASI EXCLUSIVAMENTE CENTRADO EN LOS 'STAKEHOLDERS' INTERNOS (MANDOS MEDIOS Y EMPLEADOS).**



"Ubicando la línea cerca de los clientes nos centramos en aquel que, en último término, es el usuario de los servicios de RR.HH.: el cliente".

**¿PORQUÉ DEBIÉRAMOS CENTRAR NUESTRA ATENCIÓN EN LOS STAKEHOLDERS EXTERNOS (INVERSORES Y CLIENTES)?**

**R.**— El trabajo administrativo o 'transaccional' debe hacerse y debe hacerse bien. Idealmente, en la medida en que la tecnología se torna más accesible y barata, parte de ese trabajo se puede realizar mejor, de una forma más barata, rápida y con menos recursos. Esto nos permitirá que los profesionales de RR.HH. empleemos más tiempo en el trabajo de transformación requerido por la compañía, esto es, el desarrollo de capacidades que facilitan la ejecución de las estrategias de negocio. Una vez que hablamos de añadir valor al negocio, tenemos que considerar a los clientes e inversores que, en último término, deciden si el negocio tendrá éxito o no.

**P.- ¿CUÁL PODRÍA SER UNA APROXIMACIÓN DESDE ‘PEQUEÑAS VICTORIAS’ PARA QUE RR.HH. EMPIECE A CREAR VALOR PARA LOS INVERSORES?**

**R.-** Averigüe quien es el dueño de las acciones de su compañía (si es privada, si cotiza en Bolsa) o quien financia su organización (si se trata de una agencia gubernamental). Averigüe quién de su compañía se comunica con ellos. Hable con esas personas y entienda sus expectativas, identifique si puede comunicarse mejor con ellos, comparta con los inversores su percepción de la organización, fortalezas y debilidades, talento de sus empleados y de sus líderes. Esta comunicación ayudará a que los inversores generen mayor confianza en el futuro éxito de la organización. O también, una vez identifique a los inversores clave, invítelos y comparta su trabajo de RR.HH., por ejemplo, revisando la política de compensación, participando en formación, escribiendo una columna en la newsletter corporativa, etc.

**P.- ¿Y CON LOS CLIENTES?**

**R.-** Algo similar a lo antes dicho:

1. Identifique a sus clientes clave. Averigüe cuáles son el 20 por ciento que representan un 80 por ciento del valor.
2. Invítelos a participar en su trabajo de RR.HH.
  - a. Invítelos a los comités (casi cualquier área podría invitar a unirse a un cliente).
  - b. Invítelos a participar en evaluaciones de 360° (en Results-Based Leadership Group –RBL Group– las llamamos 720° pues van más allá de la compañía).
  - c. Hágalos partícipes de procesos de formación o educación, como asistentes, presentadores o diseñadores de la misma.
  - d. Invítelos a revisar los procesos de ‘staffing’ (definición de criterios para la selección de candidatos o incluso la participación en entrevistas a candidatos con potencial).

**P.- ¿EN QUÉ MEDIDA ESTAMOS AÚN DEMASIADO CENTRADOS EN LAS ACTIVIDADES, EN LUGAR DE LOS RESULTADOS? ¿Y CÓMO PODRÍAMOS EMPEZAR A INVERTIR ESTA TENDENCIA?**

**R.-** A menudo es fácil medir y realizar el seguimiento de lo que *hacemos* (por ejemplo, “hoy he trabado 8 horas”) en lugar de lo

que *conseguimos* (“he vendido 3 unidades”). Y, dado que en RR.HH. es más complejo cuantificar los resultados, resulta más fácil focalizarse en las actividades. Necesitamos pararnos y preguntar: “¿Porqué estoy haciendo esto (formación, comunicación, determinadas políticas, etc.)?” Y ver cuál puede o debe ser el resultado de nuestro trabajo. Empezamos a cambiar e ir hacia los resultados, mentalmente, cuando pensamos en ellos; y en la práctica, cuando los medimos y realizamos su seguimiento.

**P.- ¿QUÉ OPINA DE TRABAJOS COMO EL DE HUSELID, BECKER & ULRICH, QUE MOSTRARON QUE UN INCREMENTO DE UN 5 POR CIENTO EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS LLEVA A UN 1,8 POR CIENTO EN EL COMPROMISO DE LOS CLIENTES Y A UN AUMENTO DE UN 0,5 POR CIENTO EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS?**

**R.-** Este trabajo, citado por esos autores y realizado en la compañía Sears, es un ejemplo excelente de cómo lo que ocurre internamente en una compañía afecta a lo que sucede fuera. Muestra la cadena de valor desde las personas a los resultados financieros, ayudando a justificar la inversión en las personas. Estas investigaciones están siendo implementadas con éxito en varias compañías.

**P.- ¿CUAL DEBIERA SER LA RELACIÓN ENTRE LA CREACIÓN DE UNA CULTURA CORPORATIVA CLARA, LA IMAGEN DE MARCA O LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LAS PRÁCTICAS DE RR.HH.?**

**R.-** Nos gusta pensar en la cultura de una compañía como la identidad que perciben o existe en la mente de los clientes clave. Esto cambia el foco un poco: pasamos de “lo que nosotros valoramos” a “lo que valora el cliente”, y ayuda a mostrar lo que aporta la cultura en términos económicos. Las prácticas de RR.HH. son las actividades que dan forma y crean esta cultura o pensamiento compartido. Deseamos que los empleados piensen y actúen como si fuesen clientes, lo que forja un pensamiento compartido interno consistente con las expectativas de los clientes.

**P.- EN ESPAÑA (CON UN TEJIDO EMPRESARIAL MAYORMENTE FORMADO POR PYMES Y CON RRHH MUY CENTRADO**



**EN LA PARTE ADMINISTRATIVA),  
¿CUÁL PODRÍA SER UN “ROAD-MAP”  
PARA EMPEZAR A IMPLEMENTAR PRÁCTICAS  
DE RR.HH. QUE CREEN VALOR?**

**R.**— Empiece por crear un contrato con la alta dirección de la empresa. ¿Cuáles son los temas importantes para ellos? Averigüe cómo RR.HH. puede agregar valor. Si están interesados en hacer crecer el negocio a partir de obtener mayores ingresos de clientes seleccionados, muéstrelas cómo RR.HH. puede conectar con esos clientes para lograr beneficios. Si están interesados en los costes, muéstrelas cómo RR.HH. puede ayudar a maximizar la eficiencia del negocio. Empiece con una conversación con sus líderes de negocio, sobre lo que RR.HH. puede y debe hacer para ayudarles a lograr sus metas.

**P.**— **¿HASTA QUÉ PUNTO PUEDE  
UN DEPARTAMENTO DE RR.HH. TRABAJAR  
REALMENTE COMO UNA UNIDAD  
DE NEGOCIO? ¿POR DÓNDE LES DIRÍA  
QUE EMPIECEN?**

**R.**— Empiece con una estrategia. Cuáles son los ‘entregables’, los resultados que ofreceremos en RR.HH. Sea claro sobre los resultados de un buen trabajo de RR.HH. y asegúrese de que estos resultados sean consistentes con los objetivos del negocio. Entonces, alinee el trabajo de RR.HH. internamente con la estrategia de RR.HH. que ayude a materializar la estrategia del negocio.

**P.**— **¿Y POR DÓNDE RECOMENDARÍA  
EMPEZAR A LA HORA DE TRANSFORMAR  
LAS REALIDADES DEL NEGOCIO  
EN PRIORIDADES DE RR.HH.?**

**R.**— De forma similar a lo dicho, empiece con claridad acerca de las prioridades del negocio, entonces pregúntese: “¿cuáles son las implicaciones organizacionales de estas prioridades?” Estas implicaciones para la organización debieran centrarse en la creación de capacidades que hagan que la estrategia se materialice en el tiempo.

**P.**— **¿CÓMO DEBIERA ACTUAR  
UN DEPARTAMENTO DE RR.HH.  
EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS  
EN LA QUE LA PRINCIPAL PRIORIDAD  
SEA LA REDUCCIÓN DE COSTES?**

**R.**— Trabaje para reducir los costes. Si la presión de los costes es crítica, no escape a la mis-

ma, encuentre formas de reducirlos. Esto podría incluir la reducción de plantilla, pero sea más creativo a la hora de buscar formas diferentes de organizar y hacer el trabajo en los sistemas de compensación, en las finalizaciones y en las formas de incrementar los beneficios para cubrir los costes existentes.

**P.**— **EN LOS AÑOS NOVENTA USTED  
DEFINIÓ CUATRO ROLES DE RR.HH.:  
PARTNER ESTRATÉGICO, AGENTE  
DEL CAMBIO, ADALID DE LOS EMPLEADOS  
Y EXPERTO ADMINISTRATIVO. COMO  
ESTOS ROLES NO ESTÁN PLENAMENTE  
ASUMIDOS... ¿EN QUÉ MEDIDA  
SON VÁLIDOS HOY O DEBIERAN CAMBIAR?**

**R.**— Conceptualizamos el ‘employee champion’ y, dado que es tan importante, lo convertimos en dos roles. Por un lado, RR.HH. atiende a las preocupaciones de los empleados en el día a día, lo que llamamos el “adalid de los empleados”. Por otro lado, RR.HH. se preocupa de preparar a los empleados de hoy para las demandas del negocio de mañana, lo que llamamos “desarrollador del capital humano”. Recursos Humanos debe cuidar de los empleados hoy y prepararles para el mañana. El “experto administrativo” ha cambiado hacia el “experto funcional” porque no se trata solo de hacer las tareas de una forma administrativamente más rápida, sino de tener un conocimiento funcional profundo para aplicar las mejores prácticas. El “partner estratégico” y el “agente del cambio” se han fusionado en un sólo rol, para la facilitación del negocio. Y hemos incluido el “líder de Recursos Humanos” para todos los niveles de la organización, que proporciona los resultados en la forma adecuada.

**P.**— **¿EN QUÉ MEDIDA LOS EMPLEADOS VEN  
AL DEPARTAMENTO DE RR.HH.  
COMO UN AUTÉNTICO INTERLOCUTOR  
ANTE LA DIRECCIÓN, COMO QUIZÁS  
PODRÍAN VER A LOS SINDICATOS?**

**R.**— Los sindicatos se organizaron para tratar sobre los términos y condiciones del trabajo. Hoy el contrato del empleado con la organización es mucho más complejo y no sólo tiene que ver con las condiciones de trabajo sino con la cultura, las competencias y el compromiso. Los sindicatos de mentalidad avanzada trabajan con las Compañías como aliados –no como enemigos– para proporcionar una plantilla competente y com-



prometida. Trabajando juntos, los sindicatos y el cuadro directivo pueden asegurar el éxito tanto de los empleados como de la compañía.

**P.- EN RELACIÓN A LAS COMPETENCIAS DE RR.HH. MÁS CRÍTICAS, ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARENCIAS QUE ENCUENTRAN EN LOS PROFESIONALES DE ESTE ÁREA FUNCIONAL?**

**R.-** Muchos profesionales de Recursos Humanos necesitan aprender cómo contribuir

estratégicamente al negocio, saber leer un 'business plan' y traducirlo en acciones de RR.HH. Algunos otros profesionales carecen del conocimiento financiero y de negocios, otros carecen de la confianza personal y a otros les falta un conocimiento profundo de RR.HH.

**P.- ¿CÓMO PUEDE RR.HH. VERSE ASÍ MISMO COMO UN AGENTE QUE CONTRIBUYE REALMENTE A LA ESTRATEGIA? ¿CÓMO HACER PARA QUE LA DIRECCIÓN PERCIBA SUS POSIBILIDADES ESTRATÉGICAS Y DÉ SOPORTE A RR.HH.?**

**R.-** Comience con el negocio. Pregunte a la Dirección si desearía que se incrementase el valor de mercado, si querría que los clientes comprasen más y que la organización ofreciese el rendimiento que ha prometido en sus lineamientos estratégicos. Obviamente, la respuesta es sí. A menudo el reto no consiste en decir o incluso saber lo que necesitamos hacer, sino en tener la disciplina para hacerlo. Los RR.HH. deben proporcionar esa disciplina.

**P.- ¿HASTA QUÉ PUNTO LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH. DEBIERAN TRABAJAR MÁS PRÓXIMOS AL RESTO DE DEPARTAMENTOS?**

**R.-** Los clientes que miran dentro de una compañía muchas veces no dicen: "Eso fue hecho por Producción, eso otro por Ventas, aquéllo por I+D, esto otro por Marketing". Ellos miran y únicamente ven la globalidad. De la misma forma, RR.HH. necesita trabajar integradamente con otras áreas funcionales para ofrecer valor real.

**P.- ¿CUÁLES SON LOS RETOS MÁS IMPORTANTES QUE SE AVECINAN PARA LA PROFESIÓN?**

**R.-** Primero, reconocer el valor que creamos para los empleados, directivos de línea, clientes e inversores. Segundo, definir prácticas de RR.HH. que proporcionen este valor y que midan el impacto. Tercero, organizar nuestros recursos en RR.HH. para alcanzar este valor. Cuarto y último, preparar a nuestros profesionales de RR.HH. para los retos futuros, sin intentar escapar del pasado. ▀

**DAVE ULRICH: EL "GURÚ" DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Dave Ulrich es catedrático de la Universidad de Michigan y co-fundador y "Principal Consultant" de Results Based Leadership (RBL). Está considerado como una de las más reconocidas autoridades en Recursos Humanos a nivel mundial. Se ha especializado en 'best practices' de RR.HH., liderazgo, Cuadro de Mando de RR.HH. y alineación estratégica, entre otros temas. En 2005 ocupó el segundo puesto del Ranking de Consultores "2005 Excellence 100", la revista Business Week le consideró en 2001 como "Educador nº1 en Management" y ha formado parte de los "World's Top Five" de coaches de negocios, de Forbes. En 1998 recibió el premio a la Excelencia Profesional por su contribución al liderazgo intelectual de la profesión, otorgado por la Society for Human Resource Management.

Ulrich ha trabajado como consultor e investigador con más de la mitad de las empresas del Fortune 200. En la actualidad, junto con Norm Smallwood (ver PIN ARBOLEDAS, José Ramón y ALCARAZ, Juan José. "Capitalizar los intangibles: ¿Cómo incrementar el valor de mercado a partir de las personas y las capacidades de la organización? Una entrevista con Norm Smallwood". Capital Humano, nº 189. Junio, 2005), coordina las iniciativas de Results-Based Leadership (RBL), una compañía que agrupa una serie de reconocidos profesionales y académicos, de renombre internacional, recientemente implantada en España ([www.rbl.net](http://www.rbl.net)).

Ha publicado más de 100 artículos y muy diversos libros y capítulos. Entre sus libros más conocidos están: "The HR Value Proposition", "El Futuro de la Dirección de RR.HH.", "Why the Bottom Line Isn't", "El Cuadro de Mando de RR.HH.", "Liderazgo Basado en Resultados", "Recursos Humanos Champions", "Evaluación de Resultados", "Competences for the New HR", "GE Workout", "Learning Capability", "The Boundaryless Organization", "Organizarse Mejor para Competir con Ventaja", "Organizational Capability" y "RR.HH. Estratégicos".

También fue editor del "Human Resource Management Journal" (1990-1999). Actualmente pertenece a los Consejos Editoriales de otras 4 revistas, forma parte del 'Board of Directors' de Herman Miller y es 'Fellow' en la National Academy of Human Resources.

Results Based Leadership (RBL), compañía que recientemente se ha establecido en España, colabora con los managers de RR.HH. y la dirección para clarificar y ejecutar las estrategias de negocio, de forma tal que se cree confianza en el futuro. Cuenta con partners senior y managers de RR.HH. especializados en implementar esta arquitectura mediante soluciones que incrementan las capacidades individuales y de la organización. Esto es: Desarrollar una Identidad o "marca" del liderazgo, construir organizaciones de alto rendimiento y fortalecer las capacidades de RR.HH.

Se transfieren estas capacidades a los clientes para que materialicen su agenda estratégica y creen valor de mercado de sus organizaciones a través de los intangibles. La creación de valor parte de la alineación de la parte "hard" (p. ej., finanzas, estrategia, marca) con la "soft" (p. ej., personas, cultura, valores, organización). RBL tiene la reputación de crear conocimiento avanzado, y traducirlo después a aplicaciones prácticas en el mundo real. En la web (<http://www.rbl.net>) ofrece diversas herramientas online (algunas gratuitas) que pueden ser de ayuda a los lectores a la hora de analizar y robustecer su organización de RR.HH., y encaminar su trabajo hacia la creación de valor para inversores, clientes, directivos de línea y empleados. ▀