

## El mundo de los Recursos Humanos desde la óptica de un líder



Entrevista a **Dave Ulrich PhD.**

**Consultor y Educador en Administración de Recursos Humanos**

El internacionalmente reconocido especialista en Recursos Humanos Dave Ulrich se ha reincorporado el año pasado a sus actividades en el ámbito de los negocios, luego de tres años sabáticos. Desde LEARNING REVIEW aprovechamos su retorno para hacerle una entrevista, y conocer su óptica del mundo de los recursos humanos.

### Lo que cambió y lo que no

Lo primero que quisimos indagar fueron los cambios que, a su vuelta, descubrió que se habían producido en las empresas, en cuanto a la relación recursos humanos-negocio.

A esto Dave Ulrich nos decía que "los Recursos Humanos han venido viviendo una transformación desde hace unos años, y mientras estuve alejado, esta transformación no se detuvo e incluso se aceleró. Esta transformación tiene que ver con que los temas de RRHH son cada vez más centrales respecto del éxito del negocio. En el pasado reciente a esto se lo llamaba Ejecución de Estrategia (Larry Bossidy y Ram Charan), Capacidad de Organización, Cuadro de Mando integral, Valor Intangible del Mercado. En todos estos casos, los ejecutivos están comprendiendo que es más sencillo plantear una dirección o una estrategia que ejecutarla o llevarla a la práctica. Tanto las prácticas de RRHH, como los profesionales y los departamentos parecen tener más protagonismo de lo que han tenido hasta ahora. Antes, exigíamos que los RRHH debían participar activamente; ahora ya tenemos ese protagonismo, pero tenemos que tener algo para decir. Esta transformación de alto impacto para los RRHH se ha venido concretando, e incluso se aceleró gracias a la tecnología, las condiciones demográficas, la competitividad y los cambios globales que afectan al mundo del trabajo.

**Learning Review: A casi una década de la publicación de su libro "Human Resource Champions", en el cual planteaba que RRHH debía convertirse en un "Socio" de la Alta Dirección y la línea para la ejecución de la estrategia del negocio, ¿qué tipo de compañías han sabido llevar esto a la práctica? ¿Qué beneficios han obtenido las mismas en relación a las empresas que no realizaron este cambio?**

**Dave Ulrich:** Ha sido un gusto y un placer ver que tantas compañías de primera línea no sólo hayan sabido articular la importancia de las personas, las prácticas de RRHH, y las capacidades de la organización. Las ideas básicas de *HR Champions* se han implementado en mayor o menor medida, tanto en la esfera pública como privada, y en empresas locales como globales. Cuando las compañías implementan buenas medidas de RRHH, se focalizan en "pilares de estrategias" y no en "acciones" Estos "pilares de estrategias" de los RRHH son aquellas cosas que necesita una organización para crear una estrategia; son asimismo los intangibles que valoran los inversores. Cuando las compañías utilizan prácticas de RRHH estratégicamente, agregan valor a los inversores que se refleja en el precio accionario, al cliente, por medio de la porción de la clientela, a la gerencia de línea a través de la ejecución de la estrategia, y al personal, mediante la competencia y el compromiso.

---

***"Una vez que se combinan estos tres vehículos (aprendizaje a partir de la experiencia, consignas de trabajo y experiencia de vida), las personas pueden aprender y crecer", establece Ulrich.***

---

**LR: En su opinión, ¿qué estrategias no están implementando los CEOs y gerentes de RRHH que motivan un medio-bajo mejoramiento del desempeño de su personal?**

**DU:** Algunos CEOs y gerentes de RRHH históricos se quedan en el nivel retórico del impacto de RRHH. Hablan acerca de la importancia de los RRHH, respecto a que las cuestiones del personal son críticas, y de la importancia de la gobernabilidad, pero la inversión que hacen en términos de tiempo, dedicación y recursos no se condicen con esta retórica. Con esta actitud de hipocresía hacen mucho mal, en lugar de beneficiar, ya que plantean expectativas que después no se cumplen. El personal cae en un círculo vicioso cuando ven que los líderes hacen promesas que después no llegan a planificar, implementar o concretar. Este círculo de cinismo destruye la moral del personal y debilita la credibilidad de los líderes. Las estrategias para optimizar con eficiencia los RRHH comprenden las siguientes acciones: definir las capacidades de la organización y hacer auditorías internas de organización, invertir en el progreso de las personas independientemente del ciclo de la industria, asegurando prácticas RRHH innovadoras y de valor agregado y elevar el nivel de los profesionales de RRHH

## Momento de sugerencias

**LR: ¿Cuáles serían las cinco sugerencias que le daría a una organización para aprovechar al máximo los recursos humanos que tiene?**

**DU:**

1. Elevar la calidad de los profesionales de RRHH y de los parámetros de RRHH. Al menos, y hasta tanto los profesionales de RRHH puedan realizar análisis estratégicos, innovar en temas de RRHH y asumirse como socios de negocios, no lograrán cumplir con las expectativas y promesas planteadas.
2. Hacer que los gerentes de línea participen y asuman la responsabilidad de los RRHH. Los gerentes de primera línea deben determinar el alcance de las promesas que la organización le hará al personal. Deben participar activamente y ser los responsables de las políticas de RRHH; los profesionales de RRHH deberían ser arquitectos, capacitadores, profesores e instructores y asesores, pero todos deben estar al frente de lo que se haga en materia de RRHH.
3. Mantener el foco de los RRHH fuera de la compañía, enfocarse en los inversores y los clientes. Vemos un montón de profesionales de RRHH que sostienen que sus "empleados son sus clientes." ¡Qué equivocación! Los clientes son los clientes y los RRHH deben alinear sus inversiones para fidelizar al cliente.
4. Alinear e integrar las inversiones en RRHH. Las inversiones en RRHH en las personas, el desempeño, el trabajo y la información en RRHH pueden alinearse si se pone el foco en las capacidades y no en las acciones. Un trabajo de RRHH integral requiere que los cambios en una práctica de RRHH pueda reflejarse en el resto de prácticas de RRHH.
5. Medir el desempeño de los RRHH, aprender, actualizarse y mejorar. Hay un trabajo excelente de Mark Huselid y Dick Beatty que demuestra que es factible medir y monitorear el trabajo de RRHH. Estas mediciones deberían concentrarse en determinar qué está bien (capacidades), no en qué es fácil (acciones de RRHH).

**LR: Estas sugerencias, ¿son aplicables tanto en organizaciones situadas en países del primer mundo, como en países subdesarrollados?**

**DU:** Algunos países (por ejemplo Arabia Saudita) tienen recursos vastísimos "bajo tierra" (por ejemplo petróleo, oro, minerales o productos agrícolas). Pero, muchos otros países han aprendido que los recursos "sobre tierra" (es decir el talento humano) es igual de valioso o incluso más importante que los recursos naturales. Comparativamente, Irlanda, por ejemplo, con pocos recursos físicos o "bajo tierra", se ha convertido en un gran generador de riqueza gracias a su asociación, su aporte en los órdenes comercial, gubernamental, académico y sindical.

---

***"Las ideas básicas de HR Champions se han implementado en mayor o menor medida, tanto en la esfera pública como privada, y en empresas locales como globales", afirma Dave Ulrich.***

---

## Sobre Capacitación y Tendencias

**LR: ¿Cuáles son las modalidades de capacitación y aprendizaje organizacional que mejores resultados están teniendo a la hora de formar y mantener actualizado a nuestro personal en esta realidad tan cambiante? ¿Por qué?**

**DU:** Creemos que el aprendizaje puede darse en porciones. 30% puede surgir de la instrucción y la capacitación como experiencia, no como un caso, un hecho, un evento. La capacitación tradicional se ha venido basando en eventos... se va a un programa, luego se vuelve al trabajo al final de dicho programa. En la actualidad, cada vez más compañías están haciendo un "trabajo previo" antes del programa, e incluyen en el programa casos de estudio en vivo y en persona, y acciones de capacitación, y garantizan un seguimiento de los equipos y/o personas una vez finalizado el programa. En este contexto, estos eventos se convierten en experiencias directas. El 50% proviene de la experiencia de trabajo, que incluye gente con desafíos, tareas laborales que se amplían, cuestiones geográficas que se reorientan y escenarios de negocios que informan. Estas oportunidades de trabajo permiten al personal aprender y crecer a partir de la experiencia. El 20% del aprendizaje puede provenir de trasladar actividades no laborales al contexto de trabajo. Quien tenga un adolescente, sin dudas sabrá sobre establecer objetivos, dar feedback y sobre habilidades para la comunicación. Una vez que se combinan estos tres vehículos (aprendizaje a partir de la experiencia, consignas de trabajo y experiencia de vida), las personas pueden aprender y crecer.

---

**"Algunos países (por ejemplo Arabia Saudita) tienen recursos vastísimos "bajo tierra" (por ejemplo petróleo, oro, minerales o productos agrícolas). Pero, muchos otros países han aprendido que los recursos "sobre tierra" (es decir el talento humano) es igual de valioso o incluso más importante que los recursos naturales."**

---

**LR: ¿Puede comentarnos qué tendencias se avecinan respecto a estrategias de recursos humanos?**

**DU:**

a. Vinculación con los accionistas externos. Pensamos que los RRHH se atarán cada vez más a las expectativas del cliente y ofrecerán participación del cliente.

b. Construcción de intangibles. Hemos comprobado que la mitad del precio accionario de una firma se relacionaría con los intangibles. Los RRHH pueden construir e generar valor intangible.

c. Acciones de RRHH. Lamentablemente, la visión generalizada de las estrategias de RRHH es que son un ideal, que deben ser a largo plazo y abstractas. Nosotros vemos más estrategias de RRHH en planes de acción a 90 días que dan resultados puntuales y concretos.

d. Capacidades de la organización. Las acciones y recursos de RRHH son bastante fáciles de implementar (por ejemplo, hacer un 360°, líderes que capaciten, compensación de bases inferiores), pero los RRHH se centran cada vez más en la creación de capacidades de la organización.

e. Bifurcación del departamento de RRHH. El trabajo administrativo tradicional de RRHH ahora se hace con mayor eficiencia gracias a la tecnología, los centros de servicio o la tercerización. Esta tendencia probablemente continuará y los RRHH tendrán que buscar maneras de ofrecer mejores servicios, más rápidos y más económicos. La otra mitad de los RRHH será transformadora, vinculará a la gente con las estrategias comerciales. Esto requerirá centros de experiencia dotados de profesionales de los RRHH que puedan ofrecer resultados y ejecutivos que trabajen para integrar la totalidad.

## **Dos libros con diferente temática**

Dave Ulrich nos comentaba también que está trabajando en dos obras, cada una abordando un tema específico. A continuación nos cuenta en detalle sobre cada una.

### **1. Leadership brand**

Con Norm Smallwood estamos explorando la metáfora del liderazgo como marca. La metáfora no está nada mal... imagine una isla de clientes y una isla de empleados. Se necesita un puente para conectarlos. *Leadership brand* es este puente, que estructuralmente es similar en todas las compañías que se conectan con clientes, pero que, a la vez, es una pieza única (pensar en puentes diferentes). Sobre este puente transitarán las prácticas, las acciones gerenciales, las estrategias de RRHH, y toda clase de acciones que apunten a construir la participación del cliente, pero el puente tiene que ser sólido. El libro ya está en borrador y estará saliendo en un año.

### **2. Abundant organization**

Con mi esposa Wendy estamos tratando de determinar cómo pueden los líderes crear organizaciones más abundantes. Estas organizaciones son las que ajustan las necesidades del personal con las necesidades de la organización. Pensamos que los empleados tienen una cantidad de preguntas fundamentales que cuando son respondidas por los líderes, logran obtener buenos resultados del personal. Estas preguntas son del tipo: "¿Quién soy? ¿A dónde apunto? ¿Por qué apunto para ese lado? ¿Cómo llego a mi objetivo? ¿Quién me acompaña en este camino hacia mi objetivo? ¿Qué aprenderé durante de este proceso?" Cuando los líderes son capaces de trabajar estas preguntas, logran obtener organizaciones enriquecidas. Actualmente estamos trabajando en darle un marco al libro para luego escribirlo durante los próximos seis meses.