

DAVE ULRICH: “EL LÍDER DEBE TENER MIRADA DE ARQUITECTO Y ACTITUD DE ANTROPÓLOGO”

El experto en gestión del talento dictó en Santiago de Chile su seminario *One Day With Ulrich*, en el que afirmó que el área de recursos humanos debe aprender del negocio para agregar valor y destacó que las personas de una organización son la diferencia sustentable para consolidar su liderazgo

Por Carlos Contino*

Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan y consultor en numerosas empresas, re-fundó el rol de recursos humanos como “socio estratégico de la organización. En *One Day With Ulrich*, un reciente seminario dictado en Santiago de Chile para más de 250 directivos y especialistas de las principales empresas de América latina explicó esa visión, iniciada hace 20 años.

Los ciclos de negocios son cada vez más turbulentos, más desafiantes y la velocidad del cambio se acelera a niveles nunca antes ocurridos. Nadie duda que seguirá siendo así por lo cual las personas que trabajan en una organización deberán contar con las herramientas adecuadas para llevar a su empresa a poder jugar el juego de esta realidad y hacerlas sustentables en el tiempo. Todo un desafío para los profesionales de recursos humanos que deberán liderarlo, su tradicional rol ya no alcanza.

Transformar la gestión de recursos humanos desarrollando las capacidades para entender y aprender el negocio y luego desde ahí establecer las políticas y objetivos necesarios cons-

truyendo los equipos de personas y desarrollar sus competencias, permitirá concretar en realidad los resultados establecidos, destacó Ulrich.

Ulrich mencionó también que las personas de una organización son la diferencia sustentable para consolidar su liderazgo o facilitar su aspiración a serlo. Un equipo de recursos humanos debe llevar a la gente que trabaja en la empresa al lugar de entender y facilitar los cambios, saber relacionarse con otros, ser consultor y adalid, referente de los empleados, aplicar los principios de la inteligencia Emocional y tener adaptabilidad/flexibilidad, entre las principales.

El líder de recursos humanos deberá tener mirada de arquitecto y actitud de antropólogo actuando desde la visión del negocio reuniendo las competencias de posicionador estratégico, Liderar cambios, ser creíble, contribuidor al desarrollo las capacidades de los equipos, ser proveedor de soluciones y poseer información acerca del negocio.

Ulrich explicó que las empresas que no pongan foco en su gente y se diferencien por tecnología o posibilidades financieras o algún otro factor únicamente, es posible que alcancen un determinado liderazgo pero esto no es suficiente para sostenerlo en el tiempo ya que rápidamente suelen ser emulados por la competencia. Para eso es clave construir equipos de trabajo con las habilidades, conocimientos y actitudes adecuadas.

Alto compromiso y sentido de pertenencia es el ambiente en que las personas dan lo mejor de sus saberes y de esta forma los éxitos se hacen duraderos, se renuevan, renacen permanentemente porque sólo las personas hacen

* El autor es profesor ARH-Administración, Universidad ISALUD



El coaching individual y colectivo es la herramienta que permitirá a las personas hacer el *insight* necesario para el cambio de observador que les permitirá desarrollar nuevas acciones para obtener estos resultados deseados.

realidad los resultados esperados y porque las personas que trabajan en una organización no las tiene ni las tendrá otra, si las sabemos fidelizar.

Cuando a Ulrich se lo consulta sobre cómo lograr esta transformación de recursos humanos hacia el rol de socio estratégico afirma que hay que aprender a escuchar (oír + interpretar) a nuestros líderes acerca de cómo están pensando el negocio, mirar a los clientes y no a los productos, los procesos administrativos simples de alto impacto en la organización, conectar talento/competencias con la cultura del país y la organización, creer en el valor de las personas, disciplina de medición y resultados en recursos humanos, aprender el lenguaje organizacional de los números y métricas. Desarrollar en las personas de la competencia conversacional en la empresa (conversar, indagar, datos, acuerdo de solución).

El *coaching* individual y colectivo es la herramienta que permitirá a las personas hacer el *insight* necesario para el cambio de observador que les permitirá desarrollar nuevas acciones para obtener estos resultados deseados.

Como un pre requisito del programa, Ulrich menciona que para la concreción de un cambio de estas características que establece un fuerte



impacto en la cultura organizacional existente necesitaremos el apoyo y convencimiento del CEO y la mejor forma de hacerlo es conectarlo con las personas y si eso pasa algo bueno va a ocurrir. Si esto se logra, él mismo puede presentar el programa, facilitara el camino. Si, en cambio, el CEO no logra ver esta posibilidad su implementación exitosa es riesgosa.

Hay otras recomendaciones de Dave Ulrich en cuanto a las últimas tendencias en los procesos de desempeño, capacitación y plan de carrera, trabajo en equipo, coaching ejecutivo, liderazgo, talento, reclutamiento y selección y algunas misceláneas.

Más notas del seminario están disponibles en www.conaconsultores.com.ar/blog/