



La Propuesta de **Valor de Recursos Humanos:** La Próxima **Agenda** de RR.HH.

¿Cuál será la nueva tendencia en el ámbito de los RRHH? Las proposiciones de valor en los recursos humanos y los criterios más innovadores para desarrollar este campo son las claves que analiza Ulrich en este texto, gracias a las aportaciones de 61 líderes mundiales del Management. 14 criterios innovadores, 5 propuestas de valor, entrevistas y ejemplos son el material con el que el experto consigue señalar el camino a seguir para lograr sumar valor a las organizaciones.

DAVE ULRICH¹ (adaptado del libro *The HR Value Proposition*, por Dave Ulrich y WAYNE BROCKBANK. Harvard Business School Press, Boston 2005)

El trabajo de recursos humanos se encuentra en constante evolución. Este hecho no debe sorprendernos ya que la mayoría de nosotros vivimos en un mundo en continuo cambio, que se produce alrededor nuestro a una velocidad vertiginosa. En RR.HH. no debemos quedar ajenos a ello.

En estas líneas procuraré establecer las pautas que permitirán determinar cual será el futuro dentro de la profesión de RR.HH. Las ideas partirán de personas a las cuales yo admiro profundamente. En los últimos tres años

sabáticos que me he tomado, me he alejado un poco de la rutina laboral diaria de los RR.HH. Sin embargo, sí que me he mantenido en contacto con el libro *The Future of HR*, que hemos escrito y publicado Mike Losey, Sue Meisinger y yo.

Solicitamos a **61 líderes del management** que respondieran a la siguiente pregunta: ¿Cuál será la nueva tendencia en materia de RR.HH.? Y recibimos respuestas muy creativas e ingeniosas. Sus respuestas me han ayudado a desarrollar mis ideas y he asimilado sus opiniones y creencias. Además, Wayne Brockbank y yo hemos trabajado juntos durante más de 20 años, analizando y desarrollando nuevas ideas y enfoques en el ámbito de los RR.HH. Durante este tiempo, difícilmente puedo diferenciar mis ideas de las suyas, y tengo que reconocer que mi forma de pensar ha estado notablemente influida por este compañero y amigo excepcional.

Nuestro nuevo libro *The HR Value Proposition* desarrolla la mayoría de las ideas contenidas en este texto. Este resumen nos ofrece pautas y directrices para la evolución de los RR.HH.

Para definir el futuro de una profesión, nos debemos fijar en dos temas: la teoría y la ac-

FICHA TÉCNICA

Autor:	ULRICH, Dave
Título:	La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH.
Fuente:	Capital Humano, nº 193. Suplemento Selección de Personal, pág. 60. Noviembre, 2005.
Resumen:	Los Recursos Humanos deben aportar valor. A partir de esta premisa el experto y reconocido Dave Ulrich reflexiona sobre el futuro de los Recursos Humanos en las empresas, y propone distintos modelos para dotar de valor a este campo. Las opiniones extraídas de las entrevistas a directivos del <i>management</i> mundial y la experiencia del autor configuran un mapa de estrategias e innovaciones a seguir para lograr la retención de los profesionales de los RR.HH., que en su opinión son "el alma de las organizaciones".
Descriptor:	Valor/ Innovación/ Competencia/ Organización



ción. La teoría ofrece las directrices hacia donde debe dirigirse la profesión, las preguntas a las se tendrá que enfrentar, y las respuestas del porqué las cosas deben ser de una determinada manera. La acción se asegura de que la teoría convertida en ideas posea un impacto. La teoría sin acción es abstracta y carece de sentido. La acción sin teoría es aleatoria y sin rumbo alguno. Necesitamos ambas.

Me gustaría conectar la teoría con la acción a través de la figura de un diamante. Arriba, al principio, empezamos con preguntas sencillas y, a medida que el diamante se hace más ancho, estas preguntas requieren de respuestas más elaboradas, y más complejas también. En el ángulo más ancho del diamante, la teoría se complica bastante ya que aparecen las sutilezas. Es lo mejor y lo peor de la teoría: lo mejor es que la teoría explica porque las cosas suceden, con bastante detalle para predecir el futuro con cierto grado de certeza. Lo peor es que la teoría se convierte en algo puramente académico, teórico y muy complejo y se aleja tanto de la realidad que no permite cambios. La parte de abajo del diamante es decisiva y crucial para transformar la teoría compleja en acciones más simples y posibles. Este hecho requiere trabajar en cuestiones del tipo: ¿Qué significa tal cosa? Y enfrentarse a respues-

tas concretas. Por lo tanto, este resumen constará de los siguientes puntos:

- Un mensaje fundamental.
- 5 elementos clave o factores relativos a ese mensaje.
- 14 criterios innovadores para los RR.HH.
- 3 conversaciones que los líderes de RR.HH. deberán mantener.
- Una reflexión importante

UN MENSAJE FUNDAMENTAL

Nosotros existimos como profesión porque aportamos valor. Valor significa muchas cosas. La palabra valor deriva de la palabra latina "valuta" que significa algo representativo e importante. En la vida moderna, el valor como sustantivo se refiere a los valores y creencias que tenemos cada persona, o bien al valor monetario de un objeto. Como verbo, se refiere al proceso de asignar un valor monetario a algo o bien considerar algo de cierto valor ("valoró tu opinión").

Independientemente de su utilización como nombre o verbo, el mensaje fundamental de la palabra valor es que *el valor se define más desde el punto de vista del receptor que des-*

GRÁFICO I > ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE VALOR



FUENTE > Elaboración propia.

de el punto de vista del emisor. Déjenme ilustrarlo con dos ejemplos que muestran cómo el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor. Quisimos vender una casa en Michigan. Invertimos mucho dinero en ella. Creíamos que se trataba de una casa maravillosa, con dormitorios amplios, con mucho espacio para vivir, y habitada por nuestra familia en los últimos quince años. Diseñamos la casa de acuerdo a nuestras necesidades.

Evidentemente, comparamos la casa con otras del vecindario (quizás casas no tan buenas) y la hicimos tasar por un agente inmobiliario. Unos meses más tarde, no habíamos recibido ninguna oferta por la casa y decidimos rebajar el precio un 12 por ciento. Enseguida, los vecinos, que recientemente se habían comprado otras casas en la misma zona, nos llamaron disgustados, reprobando nuestra actitud. Nuestra respuesta fue la siguiente: la ley del mercado establece el precio en un momento determinado, no nosotros, que desearíamos venderla por un precio superior. El valor se define más por el punto de vista del receptor que por el emisor. Por lo tanto, tuvimos que rebajar el precio de nuevo para efectuar la venta.

Segundo –y créanme que lo sé muy bien– en los 30 años que llevo de relación con mi mujer, el valor de un regalo que le haga a mi mujer vendrá definido por ella misma, la receptora del mismo, y no por mí. Mi regalo favorito consistiría en dos entradas para la final de la NBA, pero sé que no significan tanto para ella como para mí. Por lo tanto, ya he aprendido a lo largo del tiempo a hacer regalos que signifiquen algo para ella, la

receptora, más que para mí, el emisor. Esto significa pensar en ella a la hora de hacerle regalos y ofrecerle lo que más le guste.

Recientemente, el regalo consistió en un tratamiento de adelgazamiento, que aceptó encantada (y que yo estoy tentado de hacer también).

¿Qué tiene que ver el valor con los RR.HH.? Existimos como profesión porque aportamos valor para otras personas. Si no consideramos el valor con sumo cuidado, lo canalizaremos de acuerdo a nuestras propias necesidades y objetivos, hacia lo que nosotros queremos, y no nos concentraremos en las necesidades de nuestros clientes. Podemos construir programas para aportar valor que sean bonitos y prácticos, pero si alguien no les encuentra valor, no valdrán nada.

1.º mensaje fundamental: el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor.

CINCO FACTORES PARA DETERMINAR EL VALOR

Proponemos 5 factores claves o “soluciones” para la consolidación real de la proposición de valor de RR.HH. Cada factor representa un elemento clave para la creación de valor de RR.HH. Estos cinco factores son los elementos que permitirán a los profesionales de RR.HH. determinar y crear valor requerido por sus organizaciones.

FACTOR 1: REALIDADES EXTERNAS DE NEGOCIO.

Para definir una propuesta de valor de RR.HH., no comenzaremos definiendo quienes somos, qué sabemos o qué hacemos, sino por el contexto donde desarrollamos nuestro trabajo. Tenemos que entender y valorar el mundo en el que viven nuestros clientes o aquellos colectivos o grupos que poseen intereses en nuestra organización (en adelante, “stakeholders”), para llegar a comprenderles. Las acciones de RR.HH. dentro de una empresa deben reflejar e influenciar las realidades empresariales de fuera de la empresa. Los profesionales de RR.HH. debe ser capaces de debatir esas realidades externas con convicción –realidades como la tecnología, factores económicos, legales y demográficos del entorno global de negocio–, y vincular esas realidades con el traba-



jo diario. Conocer a fondo esas realidades empresariales hará posible desarrollar prácticas de RR.HH. situadas en el contexto, vincularlas con nuevos retos y desafíos, y relacionarlas con las preocupaciones de los directivos de línea. Estos factores situacionales ofrecen el "background" en el que debe producirse la transformación de los RR.HH.

Cualquier persona que ejerza funciones de RR.HH. debe estar versada en la realidad y en los acontecimientos del mundo exterior, y en cómo las acciones llevadas a cabo por RR.HH. ayudan a su empresa a competir y a sobrevivir en ese contexto tan cambiante.

FACTOR 2: GRUPOS CON INTERESES EN LA ORGANIZACIÓN ("STAKEHOLDERS")

El valor viene definido más por los receptores de RR.HH. –los inversores, clientes, directivos de línea y empleados– que por los profesionales de RR.HH. (los emisores). Los RR.HH. tendrán éxito siempre y cuando los *stakeholders* reciban un valor de ellos. Para ofrecer lo que para éstos es más importante, RR.HH. deberá concentrarse más en los *entregables* (resultados) que en las actividades. Los resultados de RR.HH. atañen también a aquellos que están fuera de la empresa, y toman la forma de intangibles para los inversores o el logro de una relación más rentable con los clientes (en adelante, *customer share*). Los entregables se producen a partir de las actividades internas de la empresa, como las capacidades de la Organización o las competencias individuales.

El contexto y los *stakeholders* es lo que sucede fuera del ámbito de los RR.HH. Empezamos desde aquí porque mirando del exterior al interior aprendemos lo que es necesario hacer para crear valor.

FACTOR 3: PRÁCTICAS DE RR.HH.

Las prácticas de RR.HH. encarnan creencias y valores, y las hacen visibles a los *stakeholders*. Por ejemplo, el modo de contratar, retribuir, o la manera de organizar el trabajo "envían" mensajes a los empleados sobre lo que se considera más importante. Existe una lista casi ilimitada de prácticas de RR.HH., que van desde contratar los servicios por Internet hasta la evaluación del rendimiento. Nos hemos tomado la libertad de organizar el trabajo de RR.HH. en cuatro "flujos", cada una representando un conjunto de ac-

ciones de RR.HH. Estos flujos consisten en prácticas de RR.HH. sobre *personas, rendimiento, información y trabajo*.

Dentro de cada uno de estos flujos, los profesionales de RR.HH. pueden crear, elaborar y relacionar sus prácticas para gestionar cada flujo. Pondremos como ejemplo o metáfora la de un menú. Un menú de cualquier restaurante tienes diversos platos y comidas diferentes (aperitivos, primeros y segundos, postres, bebidas, etc.) Dentro de cada categoría, hay una lista de platos para elegir por el comensal. Dicho de otra manera, el menú de RR.HH. puede estar concentrado en flujos de personas, rendimiento, información y trabajo, con diferentes opciones de menú en cada categoría. Estas prácticas de RR.HH. aportan cuando se encuentran alineadas apropiadamente con los objetivos o necesidades de la organización. También aseguran que la organización sobreviva a cualquier líder individual. Se convierten en pilares culturales de la misma.

FACTOR 4: DEPARTAMENTO DE RR.HH. O FUNCIÓN DE RR.HH.

La función de RR.HH. dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la propia Compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporte valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales; la estructura organizará los recursos de RR.HH. para desarrollar el trabajo de una determinada manera. La estrategia y estructura del Departamento se asegurará de que los recursos de RR.HH. se utilicen allí donde aporten más valor.

FACTOR 5: LA PROFESIONALIDAD DE RR.HH.

Cada profesional de RR.HH. debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la Organización y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan lo que hacen las personas, y las competencias determinan cómo lo hacen. Las funciones de RR.HH. son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diversas, asegurará la aportación del valor necesario. Los profesionales de RR.HH. deben estar invirtiendo continuamente en formación y en reciclaje, para ir mejorando.





CONCLUSIÓN:

– 1er principio: Los RR.HH. deben aportar valor.

– 5 factores para aportar valor: realidades externas, *stakeholders* clave, prácticas de RR.HH., Departamento de RR.HH., y Profesionalidad de RR.HH.

Ésta es una lógica simple. Tiene sentido. Refleja lo que la mayoría de nosotros pensamos y la mayoría de nosotros sabemos sobre RR.HH. y su papel en la Organización actual. Ofrece una meta a la que vamos dirigidos como profesión (aportar valor) y nos ofrece los medios para llegar a ese destino (cinco factores).

Pero, he aprendido en los últimos años que tener un mapa de carreteras y llegar al destino final son dos cosas muy diferentes. Convertir estas ideas sencillas en realidades no es un asunto nada fácil. Conlleva una serie de criterios por los que otras personas juzgarán nuestro desempeño, y por los que juzgarnos a nosotros mismos también. Estos cri-

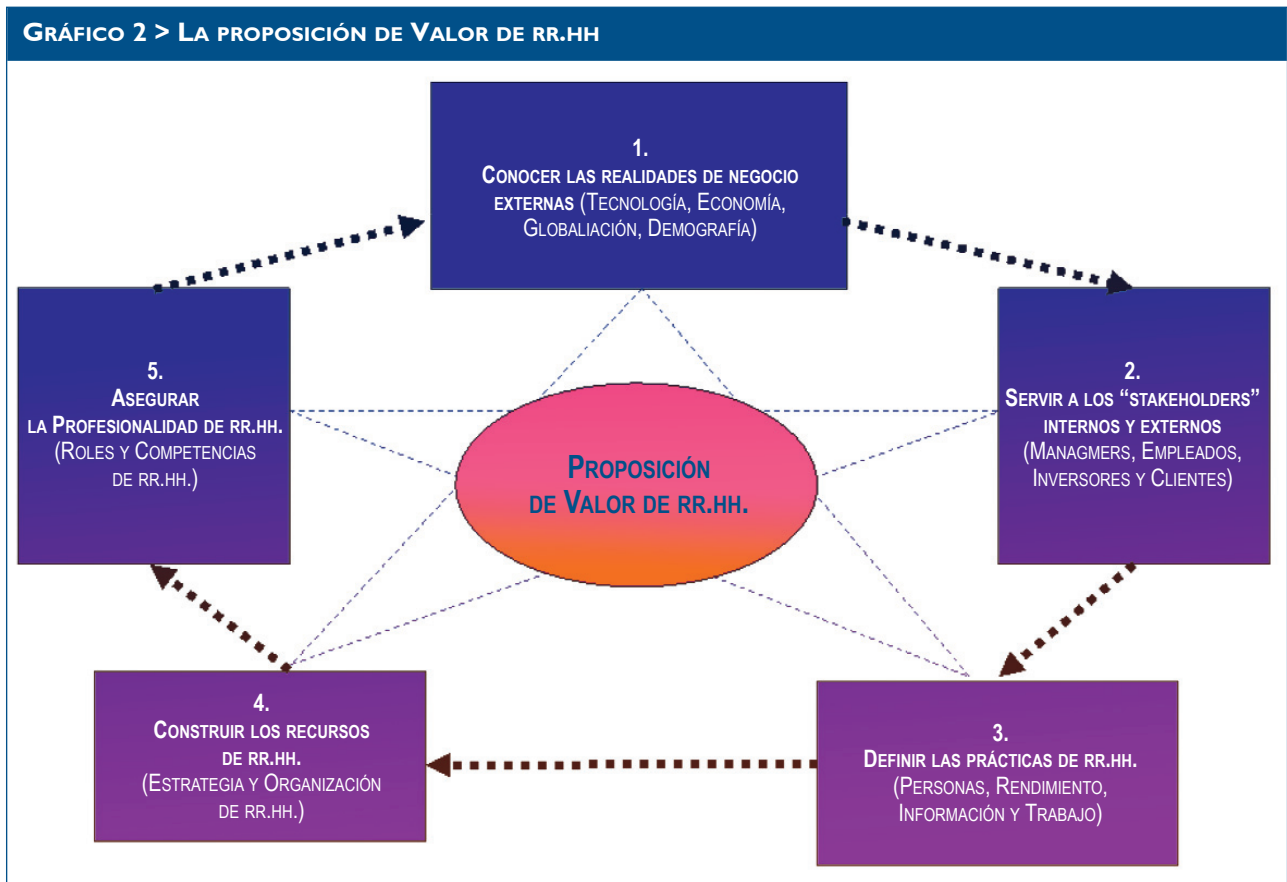
terios se canalizan en los cuatro flujos mencionados, y nos obligan a ser algo más de lo que hemos sido.

CATORCE CRITERIOS PARA EL VALOR DE RR.HH.

Con el valor como principio guía y con estos cinco factores como elementos clave, podemos ahora definir las necesidades o criterios de los nuevos RR.HH., de acuerdo a lo dicho anteriormente.

Cada uno de estos criterios puede ser utilizados como auto-evaluación personal o como valoración para el propio Departamento de RR.HH. (ver herramientas on-line en www.rbl.net).

Estos criterios son como los hitos en el trayecto que necesitamos tomar en RR.HH. Si seguimos estos criterios, podremos aportar valor y resultar creíbles. Si no seguimos alguno, no debemos desesperar, pero habremos de invertir en nosotros mismos para estar preparados ante los acontecimientos



FUENTE > Elaboración propia.

venideros. Desafortunadamente, este punto, que parece muy simple, se convierte en algo más complejo porque el mundo en el que vivimos es complicado y nos exige rendir al máximo.

1. ¿HASTA QUÉ PUNTO LOS PROFESIONALES DE RR.HH. DE MI DEPARTAMENTO COMPRENDEN CÓMO LAS REALIDADES EXTERNAS -TECNOLÓGICAS, ECONÓMICAS Y DEMOGRÁFICAS- AFECTAN A NUESTRAS INDUSTRIAS Y NEGOCIOS EN UN CONTEXTO GLOBAL?

Debiéramos ir más allá de notar los cambios que se dan en el mundo ahí fuera y ser capaces de conversar con los colegas de negocio sobre estos cambios concretos, y sobre cómo afectan a nuestro negocio. Estas nuevas realidades empresariales incluyen, aunque no están limitadas a:

– Tecnologías cambiantes: ¿Cuáles son las pautas del cambio tecnológico en nuestra industria? ¿Qué tecnologías cambiarán los productos que elaboramos en estos momentos, así como la prestación de servicios que suministramos, y los modos de trabajar?

– Economías cambiantes: ¿Conocemos la naturaleza cambiante de la competencia dentro de nuestra industria? ¿Las expectativas variables de los clientes? ¿Y los competidores cambiantes a los cuales nos debemos enfrentar?

– Demografía cambiante: ¿Cómo cambiará nuestra población activa, tanto en nuestro país como globalmente? ¿Cuáles serán las expectativas y necesidades de la población activa en el futuro? ¿Dónde encontraremos trabajadores? ¿Cómo los desarrollaremos? ¿Cómo los podremos retener?

Afirmar que el mundo se encuentra en constante evolución, por un lado, y entablar una conversación sobre ello, son dos cosas totalmente diferentes. Por lo tanto, convertir una conversación en hechos y acciones requiere una serie de capacidades tanto individuales como organizacionales.

Como profesional de RR.HH., ¿Cómo respondería si se le pidiera debatir sobre los cambios demográficos globales, económicos y tecnológicos en su empresa o industria? ¿Sería capaz de responder? ¿Sería capaz de presentar esos argumentos con cierta credibilidad a un grupo de líderes dentro de su empresa, a potenciales empleados de la

misma, a sus clientes, proveedores o inversores? Algunas empresas solían hablar de cuota de mercado (*market share*) refiriéndose únicamente a los EE.UU, cuando el mercado en realidad es un mercado global; otros colegas de RR.HH. se encuentran tan ocupados con los RR.HH. que pierden de vista los “porqués”.

2. ¿EN QUÉ MEDIDA NUESTRO TRABAJO DE RR.HH. SE VINCULA A LOS INTANGIBLES QUE VALORAN LOS INVERSORES?

En organizaciones con ánimo de lucro, uno de los *‘stakeholders’* más críticos es el grupo de los accionistas; en organizaciones sin fines de lucro aquellos toman la forma de donantes, alumnos, aliados políticos y financieros. Debemos prestar atención a estos *‘stakeholders’*, pues no buscan únicamente un beneficio tangible líquido, sino también una reputación corporativa intangible. Los intangibles representan alrededor de un 50 por ciento del valor de mercado de una empresa. Nosotros, como profesionales de RR.HH., debemos ser capaces de jugar el juego de los intangibles.

La importancia de los intangibles es cada vez más clara, tanto en el terreno práctico como en la investigación. Los investigadores que estudian el comportamiento del mercado han mostrado que los intangibles son de importancia capital para las decisiones del inversor. A veces, estos inversores no logran ponerse de acuerdo en lo que constituye un intangible (¿de ahí su nombre?), pero saben de su importancia. En la práctica, cuando los profesionales de RR.HH. ayudan a los inversores a aumentar su confianza en la calidad de la Organización y de la dirección, éstos creen firmemente en el futuro de la empresa y el valor de los intangibles aumenta. Como profesionales de RR.HH. que somos, podemos y debemos interactuar con los inversores. Hagamos el test del inversor:

– ¿Quiénes son los mayores inversores de la empresa?

– ¿Cuál es su participación?

– ¿Cuál es nuestro valor intangible versus tangible, comparado con nuestro competidor líder?

– ¿Qué podemos hacer para incrementar nuestro valor de mercado?



– ¿Cómo podemos incluir a los inversores en el diseño e implementación de nuestras prácticas de RR.HH.?

3. ¿HASTA QUÉ PUNTO UTILIZAMOS LAS PRÁCTICAS DE RR.HH. PARA CREAR VÍNCULOS A LARGO PLAZO CON LOS CLIENTES CLAVE?

La aportación de valor para el cliente procede de los productos y servicios, pero también de las relaciones humanas. Los clientes antiguos a menudo encuentran una paridad en el precio y en el 'product mix', pero la diferencia la encuentran en las relaciones. El 20% de los clientes que representan un 80% de los ingresos de las empresas, merecen una especial atención. La cuota de clientes (en adelante, 'customer share') sustituye a la cuota de mercado. ¿Cómo trabajamos con ellos? Como profesionales de RR.HH., podemos desempeñar un rol clave a la hora de conectar a la Organización con estos clientes críticos.

La importancia de establecer vínculos con los clientes a través de RR.HH. puede quedar

demostrada con un ejemplo sencillo: Imagínese que tiene un pequeño restaurante. Su objetivo es incrementar la rentabilidad del mismo. Probablemente comenzará identificando su tipo de clientela, a aquellos que residan a 15 o 20 minutos de su restaurante, como máximo, y que coman en restaurantes unas 15 o más veces al mes. Ése es su público objetivo y debe dirigirse a él. De hecho, ya se gastan su dinero en comer fuera, en restaurantes, por lo tanto su objetivo deberá consistir en que se lo gasten comiendo en el suyo. Concéntrese en un cliente en concreto, que coma quizás tres veces al mes en su restaurante, o que tenga un *customer share* de un 20 por ciento (esto es, un promedio de tres veces al mes, sobre unas 15, come en su restaurante). Su objetivo puede ser conseguir alcanzar el 40% de *customer share*, es decir, un promedio de seis comidas en su restaurante, sobre un total de 15. Podría lograr este objetivo integrando al cliente en una serie de decisiones, que se definen como el "*product mix*" (lo que se sirve en el restaurante), pero también a partir de otro





tipo de decisiones culturales (el ambiente, la cultura del lugar) y las personas (a quien contrata, la formación, el sueldo, y cómo se comunica con ellos). Incluyendo a los clientes en sus decisiones, tradicionalmente internas, propiciará un fortalecimiento del vínculo con usted y probablemente incrementará sus visitas y, por ende, su rentabilidad.

Otros ejemplos más complejos: los clientes pueden estar involucrados con el personal del local, ayudando a definir los criterios de selección de futuros empleados, recomendando a algunos, e incluso entrevistándolos. O sugerir contenidos para la formación, asistir a cursos, o ayudar incluso impartiendo los mismos. O podrían también participar activamente en el sistema de retribución, definiendo los estándares de rendimiento, o decidiendo sobre las compensaciones. Los clientes podrían ayudar también en el tema de la comunicación, compartiendo la información sobre lo que realmente sería deseable en ese ámbito.

Al hablar de inversores y clientes, nos alejamos un poco de nuestra "zona de confort" tradicional en RR.HH. Cuando salimos a crear valor intangible para los inversores y 'customer share' con los clientes, aportamos un enorme valor a nuestras organizaciones.

4. ¿EN QUÉ MEDIDA CREAMOS VALOR PARA LOS MANAGERS AUDITANDO Y CREANDO LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE CONVERTIRÁN LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN?

Una vez volvemos a focalizarnos en aspectos internos de la Organización, aportamos también un enorme valor. Hacemos más que simplemente diseñar prácticas o actividades de RR.HH.: también creamos capacidades. En los últimos años, los cambios organizativos se han centrado en el *downsizing*, las reestructuraciones y la reingeniería. Todos estos esfuerzos son viables y merece la pena prestarles atención, pero todos ellos están basados en la presunción de que una organización está compuesta por una serie de costes que deben ser limitados o reducidos. Deberíamos pensar, mejor, en las organizaciones como una serie de capacidades que pueden ser optimizadas y alineadas.

Cuando uno piensa en una Organización, uno no piensa en los niveles jerárquicos que tiene, en cómo está organizada, en cómo

maneja los procesos; uno piensa más bien en su identidad, en su reputación y en lo que es buena haciendo. Estos factores son las capacidades de la empresa. Las capacidades de una Organización son los 'entregables' de RR.HH. Debiéramos medirnos, a nosotros mismos, más a partir de estos entregables que a partir de nuestras actividades. Piense en una matriz con filas y columnas. A menudo pensamos en las filas (o actividades de RR.HH.): *staffing*, formación, retribución, comunicación, etc. Pero si estas filas no están alineadas con las columnas (los entregables de RR.HH.), no estamos aportando valor ninguno.

La acción sin resultados no tiene sentido. Solemos hablar de la importancia de recibir una formación de 40 horas anuales, pero si uno se pone a pensarlo un minuto, se ve que la actividad (las 40 horas) es menos importante que el resultado de la actividad (nuestra Organización va por delante a la hora de abordar el mercado).

Los resultados o entregables de RR.HH. son las capacidades de una Organización. Estas capacidades podrán incluir intangibles como la velocidad, colaboración, aprendizaje, responsabilidad, identidad o "marca" del liderazgo, talento, pensamiento compartido, u otras cosas que den reputación a su empresa. Las capacidades de una empresa representan los entregables de RR.HH. y los intangibles que valoran los inversores.

5. ¿HASTA QUÉ PUNTO TENEMOS UNA PROPOSICIÓN DE VALOR CLARA PARA EL EMPLEADO, QUE ESTABLEZCA LO QUE SE ESPERA DE SU TRABAJO Y LO QUE OBTENDRÁ A CAMBIO?

Finalmente, hablaremos sobre las personas. Sí, nosotros somos recursos "humanos" y las personas o empleados son un *stakeholder* clave. Elaboramos una proposición de valor clara para el empleado cuando los colaboradores que ofrecen su trabajo a la empresa obtienen algo a cambio. Los empleados contribuyen a la compañía cuando aportan competencia y compromiso; y, a su vez, aquellos que son competentes y se involucran con la empresa obtienen buenas cosas, como sentido, visión, oportunidades para aprender y crecer, dinero, sensación de "comunidad", etc. Deberíamos ayudar a garantizar que cada empleado sea competente y eficaz en su trabajo, así como obtener

su compromiso para que alcance un alto rendimiento. La competencia asegura que los empleados poseen habilidades, el compromiso implica el deseo de dedicarse a fondo en el trabajo. Y, cuando los empleados demuestran competencia y compromiso, obtienen beneficios de la empresa realmente importantes para ellos. Nuestro reto y nuestra gran oportunidad aquí es asegurar la creación de una proposición de valor clara para el empleado. Los empleados que se esfuerzan al máximo en su trabajo y que contribuyen a la buena marcha de la empresa, a cambio, deben obtener beneficios de ella.

Muchas empresas tienen proposiciones de valor del empleado en las cuales los empleados aportan mucho a la empresa y a cambio consiguen mucho también. Sus recompensas pueden ser financieras (por ejemplo las *stock options* en empresas de continuo crecimiento) o relacionales (la oportunidad de trabajar en equipos). Los profesionales de RR.HH. que crean proposiciones de valor para el empleado aportan valor.

Nos hemos concentrado en los factores externos al ámbito de los RR.HH.: las realidades empresariales y cuatro *stakeholders* o grupos con intereses en la Organización: dos de fuera de la empresa y otros dos dentro. Si dominamos estos factores contextuales, podemos dar forma a los RR.HH.

Pero RR.HH. puede significar muchas cosas. Déjennos sugerirles tres: (1) las prácticas de RR.HH., o las políticas o procedimientos o el trabajo que desempeñamos. (2) los Departamentos de RR.HH., o la Organización que creamos. Y (3) los profesionales de RR.HH. o personas como nosotros, que deciden aplicar estas prácticas y trabajar en estos Departamentos. Los siguientes criterios 6, 7 y 8, se refieren a las prácticas de RR.HH., los criterios 10 y 11 a los Departamentos de RR.HH., y los criterios 12, 13 y 14, a los profesionales de RR.HH.

LAS PRÁCTICAS DE RR.HH.

El trabajo de RR.HH. lleva consigo muchas prácticas y actividades. Éstas son muy variadas, como se evidencia en algunos buenos libros sobre RR.HH. o en programas de formación que versan sobre RR.HH. Con el riesgo de simplificar enormemente el complejo

trabajo de RR.HH., hemos creado una tipología con cuatro flujos sobre el trabajo de RR.HH. Cada flujo representa un recurso de importancia fundamental para la empresa: las personas, el rendimiento, la información y el trabajo. Cada flujo tiene la necesidad de aportar valor a los *stakeholders*. Para cada uno podemos crear un menú con diversas elecciones, que pueden ser utilizadas para ver qué prácticas de RR.HH. funcionan mejor. Un menú es una metáfora simple, pero útil. En un buen restaurante, el menú indica las cosas que puedo elegir comer, dependiendo de mis gustos y necesidades. De forma análoga, los menús de RR.HH. permiten a los profesionales de RR.HH. seleccionar las prácticas de RR.HH. (alrededor de las personas, el rendimiento, la información y el trabajo) que satisfacen mejor las necesidades del negocio, dada una estrategia concreta. El menú no quiere decir que eligiendo una práctica ya se acierta (que una sirva para todo), pero sugiere que los buenos profesionales de RR.HH. ayudan a los *managers* a seleccionar lo que funcionará mejor, dada la estrategia empresarial.

6. ¿HASTA QUÉ PUNTO LAS PRÁCTICAS DE RR.HH. CENTRADAS EN LAS PERSONAS (STAFFING, FORMACIÓN, DESARROLLO) APORTAN VALOR?

Ciertamente, los RR.HH. deberían liderar la gestión del flujo de talento en, a través, para y fuera de la Organización. Comprando, construyendo, tomando prestado, reteniendo y finalizando a las personas que aportan el talento. Cuando el flujo de personas en una empresa es el correcto, los inversores tienen confianza en el cuadro directivo, los clientes entablan relaciones de confianza con algunos empleados clave, y los mandos de línea se aseguran que sus estrategias se materialicen. Nuestra profesión ha crecido rápidamente, ofreciendo conocimiento sobre estos flujos de personas: las técnicas de 360°, las técnicas de aprendizaje, las entrevistas basadas en el comportamiento, el reclutamiento basado en Internet, el desarrollo del liderazgo, las redes de *networking*, el *outplacement*, el *outsourcing*, el aprendizaje a través de la acción y la experiencia, el reclutamiento de empleados, la retención del mejor talento o las prácticas para deshacerse del peor, o la promoción de aquellos que muestran más habilidades... éstas y otras prácticas contribuyen a que RR.HH. se posi-



cione mejor como gestor de personas en las organizaciones.

7 ¿EN QUÉ MEDIDA LAS PRÁCTICAS DE RR.HH. QUE SE CONCENTRAN EN EL RENDIMIENTO (ESTABLECER NIVELES ESTÁNDAR, OTORGAR RECOMPENSAS, PROPORCIONAR 'FEEDBACK') APORTAN VALOR?

En RR.HH. también manejamos el flujo de rendimiento o *performance* de la Organización. A través de la gestión del rendimiento, las personas se enfrentan a las consecuencias positivas y negativas de su actuación, y se las hace responsables de ellas. Los sistemas de compensación debieran estar abiertos a los inversores para que tengan confianza en aquello que los *managers* fomentan y retribuyen; también debieran ser claros y transparentes para los clientes. Si un cliente pudiese diseñar una evaluación del rendimiento que resaltase el prototipo de empleado que el cliente desearía, ¿Se parecería a la evaluación del rendimiento que actualmente se utiliza en su Organización? ¿Se escuchan las voces del cliente y del inversor cuando se evalúa a los empleados? ¿Un 360° puede convertirse en 720°, en el que los *stakeholders* de fuera de la empresa participen en la evaluación del rendimiento?

En gran medida, el rendimiento surge de un seguimiento continuado. Cuando informamos sobre las tareas que llevamos a cabo y se nos hace responsables de las mismas, producimos más.

Las personas y el rendimiento han sido tradicionalmente una zona delicada en el campo de los RR.HH. Hemos sido y deberíamos continuar siendo conocidos por las prácticas de RR.HH. nuevas e impactantes en el ámbito de las personas y el rendimiento. Pero, podemos ir más allá...

8. ¿HASTA QUÉ PUNTO LAS PRÁCTICAS DE RR.HH. CENTRADAS EN LA INFORMACIÓN (DE-FUERA-A DENTRO Y DE-DENTRO-A FUERA) APORTAN VALOR?

Dentro de cada Organización, el caudal de información envía señales sobre lo que se considera más importante. Cuando los profesionales de RR.HH. participan en convertir la información externa en acciones internas, aportan valor. Cuando ayudan a los directivos de línea a confeccionar y a desarrollar mensajes para que puedan atravesar todos los niveles organizativos, aportan valor. Y, cuando ayudan a compartir la información

a través de la organización (y sus divisiones por función, producto o geografía), aportan también valor. La buena información es simple, oportuna, consistente y personalizada. Cuando sabemos porqué hacemos lo que hacemos, aceptamos nuestro trabajo.

9. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS PRÁCTICAS DE RR.HH. QUE SE CENTRAN EN EL FLUJO DE TRABAJO (QUIÉN HACE EL TRABAJO, CÓMO SE HACE Y DÓNDE DE SE HACE) APORTAN VALOR?

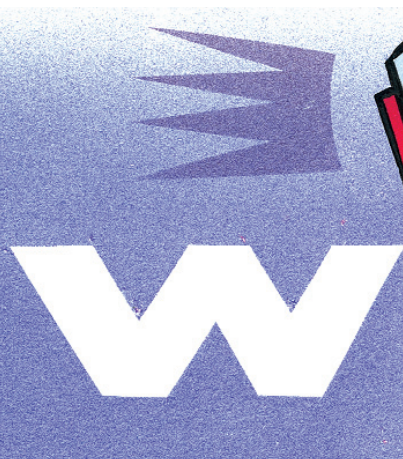
Organizar el trabajo para que se haga eficientemente y de forma efectiva puede llegar de la mano de profesionales de RR.HH. hábiles, que aportan sus conocimientos en el manejo de equipos, diseños organizativos y entornos de trabajo. Conocer el tipo de disciplina que se requiere para poner en marcha el trabajo, hará creer a los "inversores de RR.HH." que los recursos están correctamente asignados, permitirá a los clientes interactuar apaciblemente con la empresa (por ejemplo, con un 'account manager') y ayudará a que los mandos de línea se aseguren de que la estructura sigue a la estrategia. Una de las áreas emergentes es la de los entornos de trabajo. El espacio de trabajo transmite un mensaje cultural sobre los valores de la empresa; también puede incrementar la productividad y la retención del empleado. Los profesionales de RR.HH. pueden y deben comprometerse con los arquitectos y otros técnicos de instalaciones para crear buenos lugares para trabajar.

Como profesionales de RR.HH., deberíamos sentir la obligación de desarrollar prácticas innovadoras de RR.HH. sobre las personas, el rendimiento, la información y el trabajo. Cuando estas prácticas se alinean con los empleados, jefes, clientes e inversores, aportamos un enorme valor.

LOS DEPARTAMENTOS Y ORGANIZACIONES DE RR.HH.

Debemos pensar en RR.HH. como un negocio. Como negocio, tenemos que organizar y dirigir nuestros propios recursos. Los Departamentos de RR.HH. a menudo son los últimos en ser reorganizados y transformados, cuando debiéramos ser el modelo que tendrían que seguir otros Departamentos. Hay dos elementos básicos para poner orden en las áreas de RR.HH.:





10. ¿HASTA QUÉ PUNTO LA ESTRATEGIA DE RR.HH. CONVIERTE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES EN PRIORIDADES DE RR.HH.?

Necesitamos pensar en los RR.HH. como un negocio y el negocio empieza con una estrategia. ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Qué estamos intentando hacer? ¿Cuáles son las inversiones clave que necesitamos acometer para tener éxito? ¿Cuál es nuestra visión de los RR.HH.? ¿Cuáles son nuestros objetivos? Un negocio necesita una visión, unos objetivos, unas acciones y un seguimiento. Una estrategia de RR.HH. ofrece esta metodología, aplicada a nuestras funciones. Nuestro plan de negocio para los RR.HH. convierte las realidades de negocio externas en inversiones de RR.HH. Esa estrategia de RR.HH. no debería ser una ocurrencia tardía o una idea de último momento en la estrategia empresarial, ni un pensamiento aislado para la estrategia empresarial. Debería ser un componente integrado de la actividad del negocio y debería ayudar a cada mando de línea a tener presente que a las aspiraciones les seguirá la acción. La estrategia de RR.HH. es simple: estrategia del negocio, capacidades de la Organización, y acción de los RR.HH. encaminada a resultados.

11. ¿EN QUÉ MEDIDA LA ORGANIZACIÓN DE LOS RR.HH. (E-HR, CENTROS DE SERVICIO, CENTROS DE 'EXPERTISE', RR.HH. INTEGRADOS Y CONTRATOS DE OUTSOURCING) SE ALINEA CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL?

Con una estrategia de RR.HH. en marcha, los RR.HH. pueden ser organizados apropiadamente. Las organizaciones de RR.HH. normalmente se dividen en dos. Parte del trabajo de RR.HH. consiste en procedimientos administrativos, necesarios para que las organizaciones funcionen. Las personas tienen que ser contratadas, formadas, recolocadas, pagadas, y se les ha de otorgar beneficios. Muchas de estas tareas son estándar, funciones rutinarias que pueden ser realizadas eficazmente. (Y que, progresivamente, se van realizando a través de centros de servicio, e-HR y outsourcing). El criterio para la realización de estas tareas administrativas es la eficiencia, trabajar más con menos y de este modo reducir costes que aporten valor a los inversores y clientes.

Pero RR.HH. son también transformación, no sólo transacción. En la medida en que RR.HH.

ayuda a los managers a materializar la estrategia a través de las capacidades; a los empleados a adquirir habilidades; a desarrollar relaciones con los clientes; y a incrementar la confianza de los inversores, transforman el modo en que se hace el trabajo. La transformación de RR.HH. no se realiza implementando un nuevo sistema de información de RR.HH. o formando centros de 'expertise'. Requiere una revisión completa de la Organización de RR.HH., para asegurar que se gestionan de forma tal que la estrategia se haga realidad.

LOS PROFESIONALES DE RR.HH.

Ahora, volvamos a cada uno de nosotros, como líderes de RR.HH. ¿Qué significa esta nueva proposición de valor? Yo trabajo en compensación, realizando análisis de mercado, ¿Que valor añado yo? Trabajo como formador o facilitador, ¿Cómo se relaciona lo dicho hasta aquí sobre clientes e inversores con mi función? Trabajo como director de RR.HH. de una planta, ¿Qué puedo hacer realmente?

Sugerimos que cada uno de nosotros en RR.HH. debería ser más profesional, desempeñando el papel adecuado, adquiriendo las competencias necesarias para el éxito, e invirtiendo en uno mismo.

12. ¿HASTA QUÉ PUNTO LOS PROFESIONALES DE RR.HH. DESEMPEÑAN LOS ROLES DE ADALID DEL EMPLEADO, POTENCIADOR DEL CAPITAL HUMANO, EXPERTO FUNCIONAL, PARTNER ESTRATÉGICO Y LÍDER?

En 1990 hablábamos de cuatro roles para los RR.HH.: partner estratégico, agente del cambio, defensor del empleado, y experto administrativo. Cada uno de estos roles definía los entregables de RR.HH.: el partner estratégico ayudaba a conseguir que la estrategia se materializase; los agentes de cambio promovían las transformaciones; los defensores del empleado promovían su desarrollo; y los expertos administrativos se encargaban de que el trabajo de RR.HH. se realizara eficientemente. En un mundo que gira alrededor de la aportación de valor, estos papeles se han modificado bastante. Todavía necesitamos defensores del empleado que se preocupen por ellos, los defiendan, y que dirijan las actuaciones de los mismos. Pero, en la medida en que el ca-

pital intelectual se convierte en un bien escaso, y la lucha por el talento adecuado continúa, necesitamos profesionales de RR.HH. que desarrollen el capital humano, que prevean las capacidades individuales que requerirá la Organización en el futuro y que encuentren la manera de obtenerlas. También necesitamos profesionales de RR.HH. que no sólo sean eficaces administrativamente, sino que sean expertos funcionalmente. Hay un cuerpo de conocimiento en compensación, formación, rediseño de estructuras, etc, que un profesional de los RR.HH. debe dominar. Ser competente en las tareas a desempeñar requiere de un proceso educacional continuo. Los profesionales de RR.HH. deben seguir posibilitando la estrategia, transformando la estrategia en acción. Deben ser capaces de llevar a cabo auditorias organizativas que identifiquen las carencias y ser capaces entonces de suplirlas. Finalmente, todos los profesionales de RR.HH. deberían convertirse en líderes que asuman las responsabilidades de su propio desarrollo y del éxito de la empresa.

13. ¿EN QUÉ MEDIDA LOS PROFESIONALES DE RR.HH. DEMUESTRAN COMPETENCIA EN LA CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE RR.HH., CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO, CREDIBILIDAD PERSONAL Y TECNOLOGÍA DE RR.HH.?

Para cumplir estos roles, los profesionales de RR.HH. deben ser competentes. Hemos recogido información durante 18 años de unas 30.000 personas sobre qué es lo que hace eficaz a un profesional de RR.HH. Hemos recopilado esta información en diversos momentos temporales y por casi todos los continentes. Ahora podemos afirmar con seguridad que los profesionales de RR.HH. deben hacerse conocer y hacerse valer no sólo por su competencia ante las personas que los evalúan, sino también por su contribución al valor financiero de sus empresas. Y las competencias son:

– **Capacidad estratégica:** los profesionales de RR.HH. deben ayudar a materializar la estrategia en la empresa.

– **Credibilidad personal:** los profesionales de RR.HH. deben ganarse la confianza de aquellos a los que sirven.

– **Dominio de la gestión de RR.HH.:** los profesionales de RR.HH. deben convertirse en expertos en el dominio elegido.

– **Conocimiento del negocio:** los profesionales de RR.HH. deben ser capaces de comunicarse en términos empresariales.

– **Capacidad para maximizar la utilización de sistemas de información de RR.HH.:** los profesionales de RR.HH. necesitan aprender a utilizar la tecnología y maximizar su impacto.

Ahora sabemos lo que lleva consigo convertirse en un profesional de los RR.HH. Conocemos los papeles que debemos desempeñar y las competencias necesarias para acometer esas tareas.

El criterio final es que deberíamos invertir en nosotros mismos.

14. ¿HASTA QUÉ PUNTO INVERTIMOS EN MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROFESIONALES DE RR.HH., A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN Y DEL DESARROLLO?

A medida que las profesiones cambian, nosotros también debemos cambiar. La mitad de los conocimientos en nuestra profesión cambian a velocidad vertiginosa, y muchos de los conocimientos que aprendimos cuando entramos en la profesión de RR.HH. han cambiado.

Debemos invertir continuamente en formación a través de la lectura, escuchando, observando y practicando. Nuestros compañeros de profesión nos han demostrado que aquellos que aprenden rápido llegan más lejos. Lo mismo se aplica a cada uno de nosotros.

Así, para el formador o experto en compensación, déjenme plantear algunas preguntas. ¿Qué papel desempeña usted en la actualidad y que papel debería desempeñar mañana? Una vez que haya llegado a dominar el papel de experto funcional, ¿Puede empezar a aplicar sus conocimientos para otras funciones? ¿Cómo puntuaría ante las 5 competencias que hemos identificado como necesarias para los profesionales eficaces de RR.HH.? ¿Dónde necesita mejorar? ¿Qué inversiones está llevando a cabo en su formación, lectura, escucha, observación, y práctica de nuevas habilidades?. ¿Está construyendo sobre lo que sabe para crear su futuro?

¿PODEMOS REALMENTE CAMBIAR?

La teoría y el recorrido establecido en esta lógica expuesta es intensa y extensiva. De nuevo, todo se basa en un principio simple:





Los RR.HH. APORTAN VALOR.

Este principio se basa en cinco factores:

- Conocer las realidades de negocio.
- Servir a los 'stakeholders', internos y externos.
- Adaptar las prácticas de RR.HH.
- Alinear los Departamentos de RR.HH.
- Invertir en profesionales de RR.HH.

Para cumplir con estos cinco factores, hemos identificado 14 criterios para valorar los nuevos RR.HH. Estos criterios se constituyen en los requerimientos para dar una nueva cualidad y transformar los RR.HH. Estos criterios se convierten en la base para nuestro recorrido hacia el futuro.

Ahora viene el momento de pasar a la práctica. La parte inferior del diamante.

3 CONVERSACIONES:

Como resultado de esta teoría y de su lógica, sugerimos que los profesionales de RR.HH. se impliquen en tres conversaciones diferentes:

CONVERSACIÓN 1

CON LA DIRECCIÓN.

Siéntese con la dirección. Escuche detalladamente sobre las realidades a las que se enfrenta el negocio. Puede ser una amenaza de otra empresa, un cambio en las tendencias y hábitos de los clientes, un cambio tecnológico, o la falta de calidad en el liderazgo. Puede ayudar al líder empresarial haciéndole ver qué RR.HH. puede aportar valor a sus problemas. Podemos ayudar a los inversores a convertir los elementos intangibles en tangibles y ganar la confianza en nuestra Organización.

Podemos ayudarlos a fortalecer los vínculos con los clientes y lograr un mayor *customer share*.

Podemos ser de ayuda a los directivos de línea para que logren desarrollar las estrategias, construyendo organizaciones más fuertes.

Y podemos asegurarnos que los empleados tengan tanto la competencia como el compromiso con la empresa, para desempeñar su trabajo.

Esta conversación puede desarrollarse en privado entre usted y su líder empresarial o puede llevarse a cabo en una reunión del staff, en el que usted comience por describir cómo ayudaría a los *stakeholders* clave a conseguir lo que necesitan. Esta conversación formaría parte de un diálogo ya comenzado o puede ser un nuevo debate donde se evalúe el valor de los RR.HH. por primera vez.

CONVERSACIÓN 2

CON SU EQUIPO DE RR.HH.

Cuando se habla de la proposición de valor de los RR.HH. a los mandos de línea, generalmente éstos se muestran muy escépticos al principio. Ok, aquí llega otro eslogan o tópico sobre las personas como "nuestro activo más valioso". Pero, cuando empiezan a darse cuenta de que, a partir de los RR.HH. sustentados en la premisa de la aportación de valor, sus *stock options*, por ejemplo, se incrementan; sus clientes más importantes aportan más dinero; sus estrategias que se han ido formando a lo largo de meses o años se materializan; y sus empleados realmente se implican en el trabajo.... entonces empiezan a ver la luz. Sus ojos se iluminan y dicen: "dame lo que propones... donde lo encuentro". Cuando sugerimos que miren dentro del Departamento de RR.HH., a veces se ven sonrisas o se oyen carcajadas.

Tenemos que cambiar esta imagen. Ahora. Tenemos que tener conversaciones serias y sinceras dentro de la comunidad de RR.HH. Podemos aportar valor. El camino para aportarlo es muy claro. ¿Cuándo arrancar? **Ahora.** Tenemos que hacerlo. Si los profesionales de RR.HH. en su Organización quieren languidecer en el pasado, basándose en una gestión de RR.HH. anticuada y libre de riesgos, realizando trabajo rutinario y estándar, involucremosles más nosotros en este nuevo desafío, en cómo podrían ser los RR.HH. No podemos quedarnos de brazos cruzados y ver cómo nuestras oportunidades para impactar en la Organización pasan de largo.

Si usted es un líder de un equipo de RR.HH., rete a los profesionales de RR.HH. a desempeñar los roles que deberían acometer, y dominar las competencias requeridas para ser un jugador valorado. Si usted es un miembro del equipo, proponga un nuevo punto de vista sobre los RR.HH. Esboce una ima-

gen de RR.HH. que mueva a los otros integrantes a un nuevo diálogo.

CONVERSACIÓN 3

CON USTED MISMO

Hablar con uno mismo puede ser peligroso a veces. Pero también puede ser saludable. Fíjese en los 14 criterios. ¿Estoy realmente preparado para jugar la partida sobre el valor con los inversores, managers, clientes, y empleados? ¿Puedo manejar los flujos de RR.HH. sobre personas, rendimiento, trabajo e información? ¿Puedo ayudar a dar forma a una estrategia de RR.HH. y diseñar una Organización de RR.HH. que aporte valor? ¿Estoy preparado para jugar? Con toda probabilidad, la respuesta es “quizás”... En algunas áreas estoy cerca, y en otras no tanto. Hable consigo mismo. Comprométete consigo mismo y con otras personas para diferenciarse, y jueguen un papel decisivo. Méjorese usted mismo.

En resumen... Nuestra propuesta incluye:

1 principio

5 factores

14 criterios

3 conversaciones

1 pensamiento persistente y un recordatorio

Ahora, al final de nuestro viaje alrededor del valor de los RR.HH., déjenme mencionar y resaltar algunas cosas que he aprendido en los últimos tres años. He tenido el privilegio de sentarme codo con codo, ojo con ojo, y alma con alma, con cientos de personas que quieren encontrar una dirección en sus vidas.

Una razón de peso que elijo para permanecer en la profesión de RR.HH. es que somos el alma de nuestras organizaciones. Continuamos ayudando a quienes lo necesitan y ofreciendo soluciones. Nuestra actividad gira alrededor de los negocios, alrededor de la competitividad y de los beneficios. Pero el valor de los RR.HH. es algo más que los números, yace en el valor de dar respuesta a un conjunto de necesidades universales.

He aprendido en los últimos años que hay necesidades universales, necesidades para:

– La paz proveniente de obtener un sentido: un propósito, una identidad, sensación de orgullo en uno mismo.

– La recuperación de la esperanza: un sentido de futuro y de lo que puede ser, una capacidad para cambiar y para convertirse en algo nuevo; para hacer de los próximos dos años de tu vida los mejores.

– Crecer a través del aprendizaje: un sentido de crecimiento personal, paso a paso, a través de éxitos y de fracasos, una habilidad para elegir e ir hacia adelante.

– La alegría de relacionarse con otras personas. No somos islas. Vivimos con y a través de otras personas. Experimentamos las mayores alegrías y tristezas dentro de esas relaciones.

Las necesidades universales –de sentido, esperanza, aprendizaje, y relaciones– van más allá del trabajo, pero el trabajo es el lugar donde se activan, en lo que Kenny Moore llama un “lenguaje universal”. El significado proviene de articular valores y definir una visión; la esperanza viene a través de nuestras metas y estrategias; el crecimiento surge a través de la educación, la formación y la experiencia en el puesto; y las relaciones provienen de mentores, equipos, y del diseño del trabajo.

Estoy muy orgulloso de trabajar en el campo de los RR.HH. porque ofrecemos una razón de ser, una esperanza, crecimiento y relaciones a aquéllos a los que servimos. En último término, creamos organizaciones de las que nos sentimos orgullosos, no sólo por su valor empresarial, sino por sus valores personales.

No perdamos la vista esta fuente de energía tan increíblemente importante y duradera que nos une a todos en esta noble profesión. Creamos valor. Para cada individuo que se cruza en nuestro camino o que es tocado por nuestro esfuerzo. Y como resultado de nuestro trabajo, sus vidas son un poco más felices y abundantes. ▲

NOTAS

- 1 Results-Based Leadership (<http://www.rbl.net>) El contenido de este artículo es un resumen de la conferencia de Ulrich ofrecida en SHRM 2005, el pasado 21 de junio de 2005.

