

ENTREVISTA A DAVE ULRICH

La gestión de personas gana importancia para la alta dirección

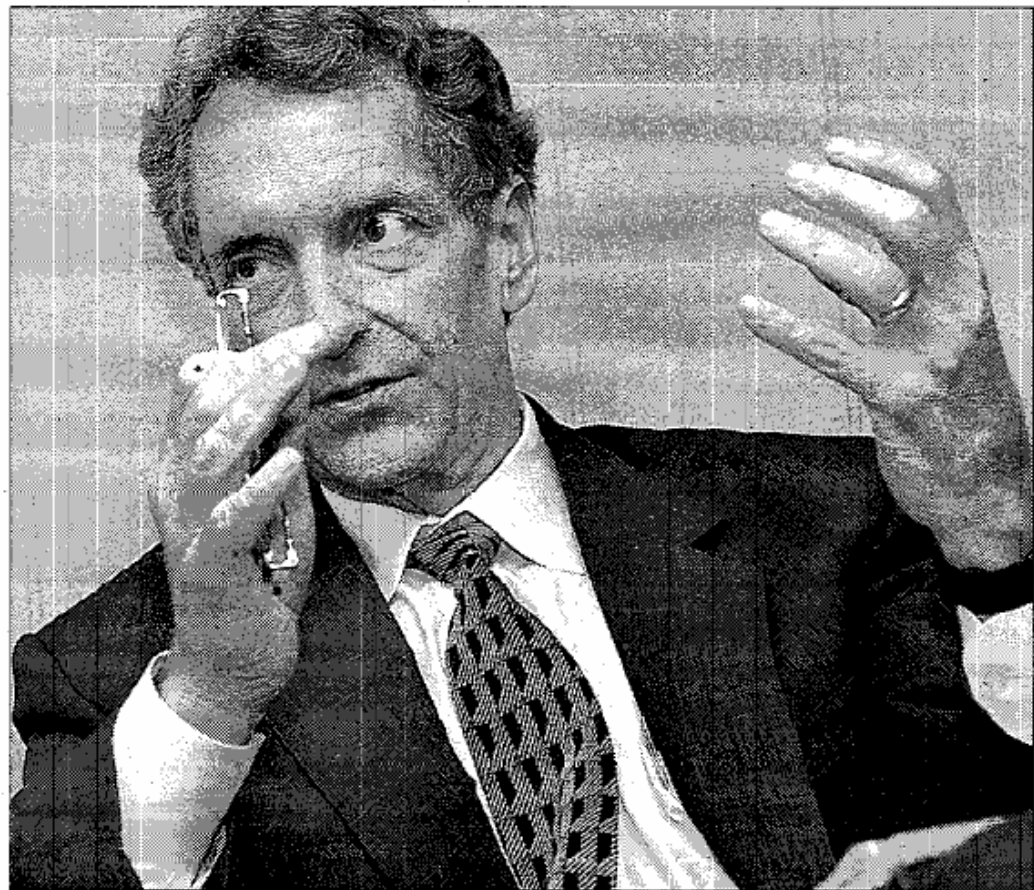
ENTREVISTA DAVE ULRICH

“La gestión de personas gana importancia para la alta dirección”

Considerado uno de los gurús de los recursos humanos, Dave Ulrich estudia e investiga cómo las organizaciones crean valor para sus empleados, clientes e inversores.

ANA COLMENAREJO. Madrid.

Dave Ulrich es profesor de Administración de Empresas en la Universidad de Michigan (Estados Unidos) y autor de varios libros, el último de ellos *The HR Value Proposition*. Sus estudios intentan responder a una pregunta: cómo crear una organización que añade valor a los empleados, clientes e inversores. Ulrich estudia cómo las empresas cambian rápidamente, crean capacidades, aprenden, eliminan barreras y sacan provecho de las actividades de recursos humanos. Invitado a la convención anual que ADP -firma de administración de personal y recursos humanos- celebró recientemente en la sede del



Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan. / JMCadenas

Las claves

- Las compañías no piensan, lo hacen las personas.

El asunto es bien sencillo: “Las compañías no piensan, lo hacen las personas. Para que una empresa emprenda el cambio, son los profesionales quienes deben cambiar

ENTREVISTA A DAVE ULRICH

La gestión de personas gana importancia para la alta dirección

IESE en Madrid, trazó para E&E algunas de las líneas maestras de su investigación.

Para entender la función hay que remontarse a antes de la década de los 30 "cuando las grandes empresas trataban a los empleados como si fueran parte del mobiliario. Ahí se empezaron a crear los sindicatos como una forma de interactuar con la dirección". Las cosas han evolucionado mucho desde entonces y durante los últimos quince años el área ha ido creciendo en importancia para la dirección general. Ulrich cita Japón y Alemania como países paradigma de la gestión de personas y a empresas como Unilever, Shell y Royal Bank of Scotland.

Buenos profesionales

Afirma que si la compañía tiene "dinero pero no buenos profesionales, gastarán mucho pero no servirán al cliente". Entonces, ¿quién es más importante, el director financiero o el de recursos humanos?: "¿Quién es más importante, el padre o la madre?", responde Ulrich. "No puedo contestar a esa pregunta", reconoce.

- Recursos humanos crea programas y prácticas y los empleados suman aptitudes a través de ellas para hacer mejor el trabajo y comprometerse.
- Pasamos entre dos mil y tres mil horas trabajando, por lo que deberíamos intentar cubrir algunas de nuestras necesidades en el lugar de trabajo.

Los empleados son quienes conocen si la gestión de RRHH tiene valor, según Ulrich

ayudados por un conjunto de sistemas de recursos humanos", afirma. Alguien tendrá que integrar esos sistemas, ¿no?: "Eso es lo que hace esta área, generalmente en colaboración con los jefes de línea. Los de recursos humanos son los *arquitectos* y los responsables de línea son los *jefes de obra*. El arquitecto diseña un plan y el jefe de obra se asegura y responsabiliza de que se ejecute".

Ulrich cree que el valor en recursos humanos lo define más quien lo recibe que quien lo da: "El receptor es el empleado, porque la función diseña prácticas, y los colaboradores suman aptitudes a través de ellas para hacer mejor su trabajo y comprometerse".

Para lograr ese compromiso, los empleados deben cubrir algunas "necesidades universales: esperanza, relaciones, aprendizaje y seguridad a través de la familia, los amigos o en el tiempo de ocio. No hay por qué cubrir esas necesidades en el lugar de trabajo, pero si así fuera desarrollaríamos nuestra función mejor y la empresa saldría beneficiada porque pasamos entre dos mil y tres mil horas trabajando".