

Dave Ulrich:

Visionario
de la Gestión
de Personas

Por Ney Díaz

S

er considerado como una de las máximas autoridades mundiales en una disciplina, es de por sí un gran mérito. Ser destacado como una de las máximas autoridades en dos disciplinas, es una hazaña. Ser reconocido en vida por haber revolucionado tres disciplinas, es una proeza reservada para muy pocos. Dave Ulrich definitivamente es uno de ellos...

En el campo del liderazgo efectivo, Dave Ulrich ha articulado sus fundamentos mediante el código de liderazgo; ha conectado al liderazgo con los clientes y sus expectativas a través de la marca de liderazgo; ha sintetizado cómo asegurar que las aspiraciones de liderazgo se conviertan en acciones efectivas mediante la sostenibilidad del liderazgo y, más recientemente, ha iniciado la discusión para determinar el valor de mercado del liderazgo desde la perspectiva de los inversionistas, integrando de una forma innovadora las disciplinas de valoración de empresas y liderazgo a través del índice de capital del liderazgo.

En el área organizacional, Ulrich ha cambiado la forma en que pensamos en las organizaciones y delineado las capacidades de aprendizaje, colaboración, gestión del talento y cambio cultural. En el área de la gestión humana, ha redefinido la profesión de recursos humanos. Tanto es así, que es llamado el **padre de los recursos humanos modernos** y **líder de pensamiento de los recursos humanos** por sus múltiples contribuciones a esta disciplina en los temas de resultados, gobernanza, competencias y prácticas.

Podríamos decir que el gran punto de inflexión entre la vieja concepción de las relaciones industriales en las organizaciones y el rol estratégico protagónico actual que juegan –o deben jugar– las personas en las organizaciones se lo debemos a las ideas de Dave Ulrich. Podríamos decir, también, que los logros que estas mismas personas han alcanzado en sus organizaciones se los debemos a las enseñanzas de Dave Ulrich, fruto de sus facetas como consultor y consejero de numerosas organizaciones líderes a través de RBL, su empresa global; profesor de las élites ejecutivas en la Ross School of Management de la Universidad de Michigan; conferencista para miles de ejecutivos de alto nivel en el mundo y acucioso investigador de las tendencias globales de RR. HH. Ha escrito y coescrito más de 25 libros entre los que se incluyen *Leadership Capital Index*, *Rise of HR*, *Leadership Sustainability*, *HR From the Outside-In*, *The Why of Work*, *The Leadership Code* y *Leadership Brand*.

GESTIÓN tuvo la oportunidad de compartir con este gran pensador en una entrevista que, sin lugar a dudas, nos arroja mucha información valiosa sobre un tema que a todos nos resulta relevante: **el liderazgo**.

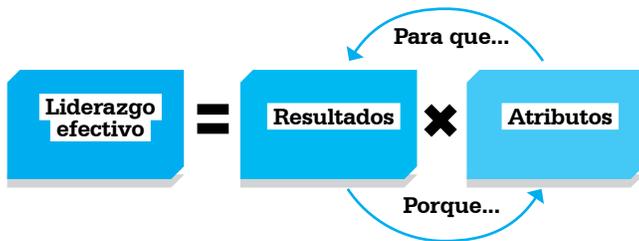
1

Usted ha enfocado el estudio del liderazgo no solamente desde la perspectiva de la psicología –en la cual el líder debe entender sus atributos o competencias–, sino, también, desde el punto de vista de los negocios en el cual el líder se enfoca en obtener los resultados deseados. ¿Cómo es el liderazgo efectivo desde el enfoque de la lógica de los negocios?

El liderazgo efectivo es acerca de **quiénes somos, qué somos y qué sabemos**, pero es también acerca de **qué entregamos y qué valor aportamos**. La relación entre los atributos del líder y los resultados deseados es muy importante. Ninguno de los dos es suficiente por sí solo, es la relación entre los dos lo que hace la diferencia. Los líderes deben cambiar el enfoque de pensar solo en los atributos al de pensar en los resultados respondiendo a la pregunta “¿para qué?”. Por ejemplo: los líderes deben ser auténticos (un atributo) *para que* los empleados tengan una mayor confianza en los líderes y sean más productivos (los resultados). Por otro lado, cuando un líder produce un resultado específico, debe preguntarse “¿por qué?”. Yo produje este resultado *porque* tengo (o me hace falta) este atributo específico.

Mis coautores y yo desarrollamos una fórmula muy simple para el liderazgo efectivo que conecta atributos y resultados con *para que* y *porque*.

Figura 1 El ciclo de atributos y resultados



El liderazgo efectivo significa tener claro cuáles son los resultados deseados y cómo lograrlos. Los resultados pueden estar a lo interno de la organización (por ejemplo, productividad de los empleados) como a lo externo (cuota de clientes). El liderazgo efectivo logra resultados en cinco áreas clave:

- **Empleados:** los líderes aumentan la productividad de los empleados fomentando las competencias, el compromiso y la contribución.

- **Organización:** los líderes construyen capacidades sostenibles que dan forma a la identidad organizacional.
- **Clientes:** los líderes aseguran cuota de cliente mediante la creación de relaciones a largo plazo que deleitan a los clientes.
- **Inversionistas:** los líderes construyen valor intangible creando la confianza de los inversionistas en ganancias futuras.
- **Comunidad:** los líderes fortalecen la reputación de la organización convirtiéndose en líderes activos en la comunidad.

El liderazgo efectivo debe construirse sobre una base que cree valor de negocios y tiene que estar atado a las expectativas de los clientes. En nuestras investigaciones, hemos identificado **cuatro principios y preguntas clave** que responden la pregunta qué es el liderazgo efectivo desde un enfoque que impulsa el valor del negocio.

1. Aclarar y consensuar por qué el liderazgo es importante. ¿Cuáles son las consecuencias de un buen liderazgo? ¿Por qué debemos cambiar?

2. Dominar lo básico. ¿Qué debe saber, hacer y ser un líder? ¿Qué debemos cambiar?

3. Crear una marca de liderazgo. ¿Cómo desarrollamos el liderazgo –no solo a los líderes– para que empiece con y se enfoque en los clientes, de afuera hacia dentro? ¿Cómo cambiaremos?

4. Asegurar la sostenibilidad del liderazgo. ¿Cómo lograremos los líderes que los cambios realmente sucedan y sean duraderos?

2

¿Cuál es el ADN o código genético del liderazgo? Desde el punto de vista de obtención de resultados, ¿qué es lo que cada líder efectivo debe saber, hacer y ser?

A partir de nuestras investigaciones y experiencia, concluimos que entre el 60 y el 70 por ciento de las características del liderazgo efectivo son reglas comunes que los líderes dominan. Emergió un marco de cinco reglas comunes y esenciales, o ADN del liderazgo, que

llamamos **el código de liderazgo**. Estas cinco reglas pueden ser aplicadas a cualquier líder en cualquier organización. El **código de liderazgo** se organiza en torno a las cinco reglas, y hemos trazado dos dimensiones (Tiempo y Enfoque)¹ y colocado en el centro a la **competencia personal** (autogestión).



Regla 1: Dar forma al futuro (Dimensión de estrategia). El líder en su rol de **estratega** responde la pregunta “¿Hacia dónde vamos?” y se asegura de que todos los que están a su alrededor conozcan y entiendan cuál es la dirección a seguir. Imagina el futuro y lo crea. Define hacia dónde debe encaminarse la organización para ser exitosa, valida esas ideas con respecto a los recursos disponibles (dinero, personas, capacidades organizacionales) y colabora con otros para determinar cómo alcanzar ese futuro deseado. Las reglas para el estratega están vinculadas a la creación, definición y entrega de los principios de lo que ese futuro puede ser.

¹ La dimensión de “tiempo” ayuda a los líderes a pensar y planificar tanto en el corto plazo operacional como en el largo plazo estratégico. La dimensión de “enfoque” o atención provee el contexto mediante el cual los líderes pueden determinar cuándo deben dedicar su atención a construir la organización y cuándo deben dedicarla a construir individuos.

Regla 2: Hacer que las cosas sucedan (Dimensión de ejecutor).

El líder como **ejecutor** responde la pregunta “¿Cómo nos aseguraremos de llegar hacia donde vamos?” y traduce la estrategia en acción. Sabe hacer realidad el cambio, asignar responsabilidades, tomar las decisiones clave y delegar otras y lograr que los equipos trabajen bien juntos. Las reglas para el ejecutor se centran alrededor de las disciplinas de hacer que las cosas se hagan y el conocimiento técnico para hacer las cosas bien.

3

Regla 3: Comprometer al talento actual (Dimensión de gestor de talento).

El líder como **gestor de talento** responde la pregunta “¿Quién nos acompañará en nuestro recorrido de negocios?”. Sabe identificar, construir y comprometer al talento para obtener resultados ahora. Identifica qué habilidades se necesitan, atrae talento a su organización, involucra a los empleados, se comunica extensamente y se asegura de que los empleados den lo mejor de sí mismos. Es *coach* de competencias, compromiso y contribución. Las reglas para el gestor de talento giran alrededor de resoluciones que ayudan a las personas a desarrollarse para el bien de la organización y el suyo propio.

Regla 4: Desarrollar la próxima generación de líderes (Dimensión de desarrollador de capital humano).

El líder como **desarrollador de capital humano o talento** responde la pregunta “¿Quién se queda y sostiene la organización para la próxima generación?”. Asegura que la organización tenga las competencias a largo plazo que se requieren para el éxito estratégico futuro y crea un plan de la fuerza laboral enfocado en el talento futuro. Entiende cómo desarrollar el talento futuro y ayuda a los empleados a ver su propio futuro dentro de la organización. Se asegura de que la organización sobrevivirá cuando cualquier líder individual ya no esté. Se centra en implementar las reglas que permitan formar esa próxima generación de talento.

Regla 5: Invertir en sí mismo (Dimensión de la competencia personal).

En el corazón del código de liderazgo está la **competencia personal**. El líder efectivo cuida de sí mismo y se nutre:

- **Intelectualmente** aprendiendo de los éxitos, fracasos, asignaciones, libros, clases, personas y la vida misma.
- **Físicamente** manejando su cuerpo y su espacio.
- **Emocionalmente** renovándose a sí mismo.
- **Socialmente** conectándose con otros.
- **Espiritualmente** prestando atención a sus valores personales.

El líder efectivo inspira la lealtad y buena voluntad de los demás porque actúa con integridad y confianza. Se gobierna a sí mismo y se comporta con sabiduría para que los demás voluntariamente confíen en él y lo sigan.

Estas cinco dimensiones sintetizan lo que lo que cada líder efectivo debe saber, hacer y ser, y representan lo fundamental –o el código– del liderazgo exitoso.

¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar un liderazgo efectivo y asegurar que esas capacidades de gran liderazgo perduren en el tiempo?

Mediante lo que llamamos **marca de liderazgo** o la reputación de una organización de desarrollar líderes excepcionales con un conjunto de competencias distintivo diseñado para alcanzar las expectativas de los clientes. La marca de liderazgo surge cuando las expectativas de los clientes externas se traducen en comportamientos de liderazgo internos, de tal forma que los líderes aseguren que sus empleados entreguen al cliente la experiencia que quiere cada vez que tienen contacto con él. Para conseguir esto, la organización debe **cambiar su enfoque de solo concentrarse en desarrollar a los líderes individuales al enfoque de desarrollar el liderazgo colectivo como una capacidad organizacional**, reconocida tanto al interior de la firma como por el mercado y los grupos de interés externos (clientes, inversionistas y comunidad).

La marca de liderazgo consiste de dos elementos: el **código de liderazgo** —competencias que cada líder debe poseer— y **diferenciadores** —características únicas y patrones de comportamiento que habilitan a las organizaciones para conectarse con los grupos de interés externos y distinguirse en la mente de sus clientes—. Para definir estos diferenciadores, hay que ir desde el exterior de la organización hacia el interior. Esto significa que es necesario hacer preguntas tales como:

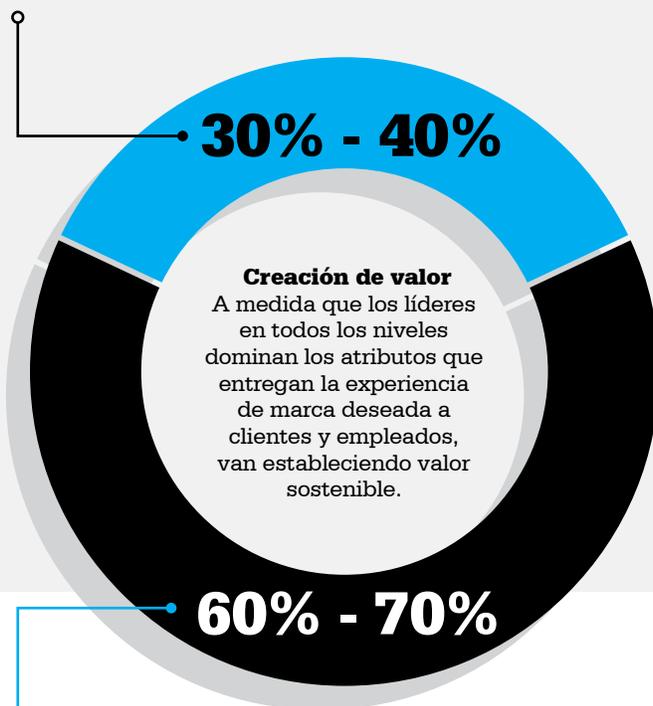
- **¿Quiénes son nuestros clientes clave ahora y en el futuro?**
- **¿Por cuáles cosas queremos que ellos nos conozcan como organización? ¿Cuál es nuestra identidad deseada?**
- **¿Cómo pueden los líderes dentro de la organización comportarse consistentemente con estas expectativas externas?**
- **¿Cómo pueden los líderes exitosos atar de forma continua la marca de liderazgo a las expectativas cambiantes de nuestros clientes?**

Figura 3 La Marca de Liderazgo

La marca de liderazgo crea ventaja competitiva y genera valor intangible al alinear los comportamientos de los líderes con las expectativas de los clientes y empleados.

Diferenciadores de liderazgo

Competencias del liderazgo que separan y distinguen a la organización de las demás y alinea los comportamientos de los líderes con las expectativas de los clientes.



Creación de valor
A medida que los líderes en todos los niveles dominan los atributos que entregan la experiencia de marca deseada a clientes y empleados, van estableciendo valor sostenible.

Código de liderazgo

Líderes en todos los niveles saben y siguen las cinco reglas del código.

4

¿Cómo pueden las organizaciones crear una marca de liderazgo?

Para crear su marca de liderazgo, las organizaciones deben asegurarse de tener todos los elementos necesarios que contribuyan a hacer que el liderazgo sea una capacidad organizacional que cree ventaja competitiva y agregue valor. Hemos sintetizado **seis elementos para crear una marca de liderazgo**. Los primeros cinco pasos se enfocan en que los líderes sean eficaces en lograr resultados según la marca de liderazgo.

Paso 1: Articular un caso de liderazgo contundente. Asegúrese de que el liderazgo sea visto como algo de importancia crítica. Demuestre que un liderazgo efectivo aumenta la cuota de cliente, el desempeño de la organización, la productividad de los empleados y la reputación dentro de la comunidad. Explique la conexión entre la calidad de liderazgo, los resultados y la habilidad de llevar a cabo la estrategia.

Paso 2: Acordar qué debe saber, ser y hacer un líder. Articule una declaración clara de marca de liderazgo. Sea preciso acerca de lo que los líderes tienen que hacer para cumplir con las expectativas de los grupos de interés. Establezca los estándares de un liderazgo efectivo que incluya las cinco dimensiones del código de liderazgo y los diferenciadores.

Paso 3: Evaluar a los líderes y al liderazgo. ¿Dónde somos fuertes? ¿Dónde somos débiles? ¿Qué brechas tenemos? Una vez que se haya delineado la marca de liderazgo, los líderes pueden ser evaluados según lo bien que hayan asimilado el código de liderazgo y se hayan comportado según la marca en la consecución de los resultados. Evalúe a los individuos y las prácticas de talento para identificar las oportunidades de mejora.

Paso 4: Invertir en los líderes y en el liderazgo. Invierta tiempo y dinero en más actividades de desarrollo para más líderes en todos los niveles de la organización. Invierta en esos procesos para integrarlos y alinearlos con la estrategia de negocios. Utilice los tres tipos de inversión en liderazgo: capacitación, experiencias de trabajo y experiencias de vida.

5

Una vez que los líderes han aceptado por qué deben cambiar y comprenden claramente qué deben cambiar para mejorar y obtener resultados, ¿cómo pueden lograr los cambios deseados?

Los líderes que quieren cambiar para mejorar reconocen y definen los resultados que quieren lograr y los conocimientos y habilidades que requieren para alcanzar esos resultados. Adoptan sus metas de mejoramiento personal, participan en actividades de educación y, también, invierten en desarrollar a otros. El **liderazgo sostenible** es un compromiso duradero con el cambio personal mediante el cual los líderes se responsabilizan de hacer lo que dicen que van a hacer. Para que sus buenas intenciones se conviertan en acciones efectivas, los líderes necesitan las siguientes **siete disciplinas del liderazgo sostenible**:

1. Simplicidad. Enfóquese solo en unos cuantos comportamientos clave que tengan alto impacto en los temas clave.

2. Tiempo. Ponga los cambios deseados en su calendario y monitoree qué tan bien los va alcanzando según los plazos que usted asignó para lograrlos.

3. Responsabilidad. Hágase responsable personal y públicamente de hacer que el cambio ocurra.

4. Recursos. Apoye los cambios deseados con un *mix* de *coaching* (*self-coaching*, *expert-coaching*, *peer-coaching*, *boss-coaching*) y prácticas de RR. HH.

5. Seguimiento. Cree indicadores para medir y dar seguimiento al progreso alcanzado mientras avanza hacia el cambio deseado.

6. Mejoramiento. Mejore constantemente reflexionando sobre lo que funcionó y no funcionó y aprendiendo de los fracasos y éxitos.

7. Emoción. Sienta pasión personal y emoción por los cambios que necesita hacer. El cambio sostenido es una cuestión tanto del corazón como de la cabeza.

Paso 5: Medir el impacto de la inversión en los líderes y el liderazgo.

Mida más y diseñe estrategias de medición que vayan más allá de medir independientemente los procesos individuales. Observe si el resultado de los procesos y esfuerzos individuales están creando capacidad de liderazgo y facilitando una mejor y más rápida ejecución de la estrategia de negocios. Dé seguimiento a la inversión en liderazgo (como el *coaching*) y al resultado de la inversión (como cambio de comportamiento).

Paso 6: Asegurar la reputación.

Para asegurar que la marca sea reconocida, se debe crear conciencia de que esas inversiones en liderazgo valen la pena. El mayor objetivo de esta campaña de conciencia de marca es fomentar la confianza de los grupos de interés en el futuro de la organización. Esto se logra asegurándose de que los empleados, clientes, analistas, inversionistas y comunidad entiendan cuál es la marca de liderazgo, qué están haciendo los líderes para construir la marca y qué resultados se han obtenido como consecuencia de esa inversión. Comunique los logros de la organización (por ejemplo, a través de los reportes anuales y la página web de la organización) para crear ventaja competitiva y asegurar la reputación.

Figura 4 Arquitectura de la Marca de Liderazgo



6

¿Cuál es su consejo para los líderes que quieren construir una cultura de talento en sus organizaciones? ¿Cómo pueden los profesionales de RR. HH. colaborar con los líderes para conseguirlo?

Cuando se habla de talento, la discusión incluye a todos los empleados de la organización. Cada uno de los empleados puede y debe ser considerado un “talento”. Hemos sintetizado el talento en una fórmula para facilitar esa discusión:

$$\text{Talento} = \text{Competencia} \times \text{Compromiso} \times \text{Contribución}$$

Los líderes que desean construir una cultura de talento deben invertir tiempo en identificar y mejorar cada una de estas tres dimensiones. Los profesionales de RR. HH. participan en esa discusión trabajando con los líderes identificando y mejorando estas tres dimensiones y siendo los arquitectos que diseñan los planos del talento y la cultura para que los líderes los construyan.

Competencia (o habilidad para hacer el trabajo) se refiere a los conocimientos, habilidades y valores que se requieren para los trabajos de hoy y los del futuro. Con respecto a las competencias, los profesionales de RR. HH. pueden facilitar una conversación acerca de:

- **¿Cuáles son las competencias sociales y técnicas actuales que tenemos en nuestra organización?**
- **¿Cuáles son los cambios en el entorno que nuestro está enfrentando y cuáles son nuestras respuestas estratégicas?**
- **Dados nuestro entorno futuro y nuestras opciones estratégicas ¿cuáles son las competencias técnicas y sociales que nuestros empleados deben tener?**

De esta manera, los profesionales de RR. HH. ayudan a los líderes a crear un punto de vista acerca de las competencias que conduce a la definición de un conjunto de estándares para los empleados.

La competencia importa porque la incompetencia conduce a una deficiente toma de decisiones. Pero si no hay compromiso, la competencia no vale nada.

Los empleados que son altamente competentes pero que no están comprometidos, son inteligentes pero no trabajan con dedicación. El **compromiso** (la disposición para hacer el trabajo) significa que los empleados están dispuestos a dar su energía discrecional al éxito de la organización. Los empleados que aportan valor a su organización deben recibir valor de la organización. Los empleados están más comprometidos cuando la organización les ofrece:

- **Visión:** Sentido de dirección y propósito.
- **Oportunidad:** Habilidad para crecer, desarrollarse y aprender.
- **Incentivos:** Salario justo por el trabajo realizado.
- **Impacto:** Habilidad para ver el resultado o efecto del trabajo realizado.
- **Comunidad:** Colegas, jefes y líderes que construyan un sentido de comunidad.
- **Comunicación:** Conocimiento de qué está pasando y por qué.
- **Emprendimiento o flexibilidad:** Elección acerca de los términos y condiciones del trabajo.

Los empleados comprometidos trabajan arduamente, invierten su tiempo y hacen lo que se les solicita que hagan, pero si no están haciendo una contribución real a través de su trabajo, su interés en lo que están haciendo disminuye y su talento se diluye. La **contribución** (encontrar significado y propósito en el trabajo) ocurre cuando los empleados sienten que sus necesidades de encontrar significado son atendidas a través de su participación en la organización. Dicho sencillamente, la competencia involucra a la cabeza (siendo capaz), el compromiso involucra a las manos y a los pies (estando presente) y la contribución involucra al corazón (simplemente siendo).

En esta ecuación del talento, los tres términos son multiplicativos, no aditivos. Si tan solo uno falta, los otros dos no lo reemplazan. Una baja puntuación en competencia no asegurará el talento aunque el empleado esté comprometido y contribuyendo. Los empleados talentosos deben tener habilidades, voluntades y propósitos. Usando esta simple fórmula de

Talento = Competencia x

Compromiso x Contribución

los líderes, con la colaboración de los profesionales de RR. HH., podrán construir una cultura de talento.

7

¿Cómo pueden los profesionales de RR. HH. aportar valor? ¿Cuáles son las nuevas competencias del profesional de RR. HH.?

Los profesionales de RR. HH. aportan valor —y construyen relaciones de confianza con los líderes— cuando saben lo suficiente acerca de los contextos de negocios y los grupos de interés clave para participar plenamente en las discusiones de negocios, cuando conocen las tendencias de negocios que afectan a su industria, cuando pueden traducir esas tendencias de negocios en decisiones y acciones internas, cuando ofrecen soluciones integradas de RR. HH. innovadoras a los problemas de negocios y cuando son capaces de auditar y mejorar el talento, la cultura y el liderazgo.

Los profesionales de RR. HH. tienen que responder a una pregunta simple: ¿qué tengo que hacer para ayudar a mi organización a ser exitosa y a ser vista como exitosa? **El éxito de las organizaciones ocurre cuando podemos traducir efectivamente la estrategia de negocios en acciones de los empleados.** En la más reciente ronda de nuestro estudio de competencias de RR. HH. —el *HR Competency Study (HRSC)* del año 2016— hemos encontrado **9 dominios de competencias de los profesionales de RR. HH.** que aportan valor de negocios.

Figura 5 Competencias de los profesionales de RR. HH.



Primeramente, hay **tres competencias centrales**. Además de estas competencias centrales, hay **seis facilitadores de RR. HH.** o competencias que facilitan la traducción de la estrategia de negocios en acción individual. Tres de estos facilitadores se enfocan en construir una organización estratégica. Los restantes tres se enfocan en la parte fundacional, operativa o táctica.

Las **tres competencias centrales** son las siguientes:

1. Los profesionales de RR. HH. que ayudan a la organización a traducir efectivamente la estrategia en acción deben ser primero **agentes estratégicos** capaces de sentar dentro de la organización la agenda para la acción estableciendo cuál es la dirección correcta por la que la gente debe ir.

2. Los profesionales de RR. HH. deben ser **activistas creíbles** que tengan relaciones de confianza e influencia con las personas clave en la organización. Son capaces de hacer que las personas se muevan en la dirección requerida. Por lo tanto, los agentes estratégicos establecen cuál es la dirección y los activistas creíbles hacen que las personas se muevan en esa dirección. Estas dos competencias son críticas para impulsar el desempeño.

3. Una nueva competencia en esta ronda del estudio HRSC es **navegador de paradojas** o la habilidad de navegar las muchas tensiones incrustadas en las operaciones de negocios (largo plazo versus corto plazo, centralizado versus descentralizado, enfoque interno versus enfoque externo). Los profesionales de RR. HH. luchan constantemente con esas tensiones que deben ser resueltas en algunas circunstancias y cultivadas en otras para ayudar a que el negocio vaya hacia adelante. Navegar con sabiduría estas tensiones se convierte en uno de los desafíos centrales de los profesionales de RR. HH. modernos.

Los **facilitadores para construir una organización estratégica** son los siguientes:

4. **Campeón de cultura y cambio:** Capaz de hacer que el cambio suceda e integrar las iniciativas de cambio en el cambio de cultura.

5. **Curador del capital humano:** Capaz de gestionar el flujo de talento desarrollando a empleados y líderes, impulsando el desempeño individual y construyendo el talento técnico.

6. **Gestor de beneficios y recompensas:** Capaz de gestionar el bienestar y búsqueda de significado de los empleados a través de recompensas financieras y no financieras.

Los **facilitadores que se enfocan en la parte operativa o táctica** son:

7. **Integrador de tecnología y medios sociales:** Capaz de usar la tecnología y los medios sociales para crear e impulsar organizaciones de alto desempeño.

8. **Diseñador e intérprete de analíticas:** Capaz de usar las analíticas para mejorar la toma de decisiones.

9. **Gestor de cumplimiento:** Capaz de manejar los procesos relacionados con el cumplimiento siguiendo las guías regulatorias.

Cada una de estas competencias es importante para el desempeño de los profesionales de RR. HH. Sin embargo, vemos que algunas competencias parecen ser más críticas para ciertos grupos de interés. Por ejemplo, crear valor para los grupos de interés internos —como gerentes de línea y empleados— requiere ser un activista creíble, pero crear valor para los grupos de interés externos requiere ser un agente estratégico.

En esta investigación, hemos identificado lo que los profesionales de RR. HH. deben saber y hacer para responder a las oportunidades de negocios que se presentan. Los profesionales de RR. HH. tienen que

1. Ser navegadores de paradojas para manejar con efectividad las tensiones inherentes al negocio.

2. Ser tanto agentes estratégicos que entiendan el contexto del negocio y puedan pensar de afuera hacia adentro como activistas creíbles que influyen a través de relaciones de confianza.

3. Entender y dominar los facilitadores de RR. HH. estratégicos y tácticos. Ⓞ