Claridad estratégica

El hombre que redefinió el papel del área de recursos humanos sugiere qué debe hacer una organización para orientarse, responsablemente, a los resultados.

En síntesis

El liderazgo basado en resultados es uno de los temas preferidos de Dave Ulrich, quien en la presente entrevista analiza aspectos de su implementación y enfatiza en la importancia de obtener el compromiso de los empleados. Menciona siete elementos que ayudan a desarrollarlo.

Estos son: encontrar un significado en el trabajo, tener la oportunidad de aprender y crecer, recibir incentivos, observar el impacto de lo que uno hace, sentirse parte de una comunidad, saber lo que sucede en la empresa y poder decidir dónde y cómo realizar la tarea.

Ulrich también describe el proceso que hay que seguir para desarrollar la responsabilidad. El primer paso es fijar una estrategia clara. El segundo, medir el desempeño. El tercero, establecer consecuencias (positivas y negativas). El cuarto y último, realizar el seguimiento y realimentar.

Reproducido con autorización de *Strategy & Leadership*, 30.6 2002. © MCB UP Ltd. Para leer otros artículos como éste visite el sitio www.emeraldinsight.com/gestion
William Finnie y Stewart Early son editores de la revista *Strategy & Leadership*. Finnie es, además, director ejecutivo de Grace Advisors, Inc., de St. Louis, Missouri. Early es el ejecutivo principal de Stewart Early & Associates, LLC, de Bethlehem, Pasadena.

El propósito de esta entrevista era conversar con Dave Ulrich sobre liderazgo basado en resultados, el concepto que dio lugar a uno de sus libros recientes, y recorrer algunos temas vinculados con su experiencia en General Electric. Como es sabido, Ulrich lideró allí la transformación del área de Recursos Humanos, desde una posición pasiva de administrador de personal a otra de activa mano derecha del CEO (presidente ejecutivo) y colaborador en el proceso de desarrollar capital intelectual, crear claridad estratégica e impulsar el cambio. En el transcurso de la charla fueron surgiendo varias cuestiones centrales, incluyendo la importancia de desarrollar el compromiso de los empleados, establecer parámetros de medición y evaluación, y utilizar estas herramientas eficazmente para dar respuesta a los problemas.

¿Qué lo indujo a escribir Liderazgo basado en resultados?

La investigación comenzó cuatro años atrás, cuando Jack Zenger, uno de los coautores, y yo compramos más de 30 libros sobre liderazgo. A medida que los leía, me iba preguntando por qué, con tantos esfuerzos invertidos en liderazgo, las encuestas realizadas a la alta gerencia de las corporaciones llegan sistemáticamente a la conclusión de que escasean los buenos líderes. ¿Qué es lo que falla en toda esa literatura? La respuesta es tan obvia que encandila. Todos los libros parecen tener una lista de características y atributos deseados. La pregunta obvia es: ¿dónde están los resultados? Si un líder no produce resultados, significa que no es muy eficaz. Así comenzamos a crear un marco que cambia el debate sobre liderazgo. No descarta la importancia de los atributos personales, pero vuelve a descubrir lo que es obvio, al poner, de una manera rigurosa, el foco en los resultados, y en asegurarse de que la alta gerencia guíe firmemente hacia los resultados deseados.

Nadie está en desacuerdo con la importancia de los resultados. Pero algunos autores quedan atrapados por el Santo Grial de los atributos: si usted encuentra en alguien siete o diez de los atributos de los grandes líderes, puede entrenar a esa persona para que ella también lo sea. Omiten preguntarse qué hizo el líder para producir los necesarios resultados. Obtuvimos una buena respuesta de los líderes de negocios. Sacan a colación sus programas de capacitación y dicen que, cuando el entrenamiento concluya, tendrán líderes que se comportarán como tales, aunque no están seguros de que esos líderes vayan a producir resultados. Les gusta la idea de empezar la capacitación preguntando "qué debemos entregarle a la empresa", y recién entonces determinar el comportamiento necesario para producir esos resultados.

¿Cómo vincula usted los atributos de liderazgo con la obtención de resultados?

Una de las pruebas más simples de un modelo de atributos de liderazgo es escuchar lo que se le dice a un líder exitoso sobre lo que debe conocer, o hacer, en una empresa. ¿Se puede discernir cuál es la estrategia de negocios de esa compañía? Por ejemplo, en la industria farmacéutica, las empresas quieren líderes que actúen "de modo que" la compañía pueda innovar en productos más rápido que sus competidores. Quieren líderes que armen velozmente equipos, "de modo que" se achique el lapso entre la concepción y la comercialización de un producto. Este abordaje convierte los atributos en resultados, y comienza a establecer un parámetro de desempeño en la medición del ciclo de innovación de productos.

Por una organización mejor

Hay dos cosas que hacen de **Dave Ulrich** una figura mundialmente reconocida. La primera es su actuación en General Electric, donde ayudó a llevar a cabo importantes iniciativas de cambio, que luego describió y comentó en sus libros *The GE Work-out* (escrito en colaboración con Steve Kerr y Ron Ashkenas) y *The Boundaryless Organization* (en coautoría con Ron Ashkenas, Todd Jick y Steve Kerr). La segunda es el concepto de "liderazgo basado en resultados", que presentó en el libro homónimo, escrito con Jack Zenger y Norm Smallwood, producto de una larga investigación.

Ya sea como autor o como docente —Ulrirch es profesor de administración en la Universidad de Michigan y uno de los principales integrantes del Michigan Executive Program—, su interés se centra en las posibilidades que tienen las organizaciones de agregar permanentemente valor para el cliente, a través de procesos de aprendizaje que las llevan a desarrollar capacidades, traspasar límites y jerarquizar sus recursos humanos.

Usted extrajo, de esos 30 libros, cuatro atributos del liderazgo: establecer el rumbo, movilizar el compromiso individual, generar capacidad organizacional y demostrar personalidad. ¿Tenía esas ideas antes de leerlos?

En absoluto. A medida que leíamos esos libros, iban surgiendo los atributos, que, en otras palabras, significan: determinar el lugar hacia el cual se dirige la empresa; movilizar a la gente para que se comprometa; desarrollar los sistemas de la organización, y ser una persona de carácter, que es algo fundamental.

Cuando usted se refiere a los resultados de los empleados, define el capital humano como la capacidad del empleado multiplicada por su compromiso. ¿Cuál es su reflexión sobre el sistema 20-70-10, que popularizó General Electric?

Su premisa básica tiene sentido. El 20 por ciento superior es el que lidera los cambios en todos los niveles; el 10 por ciento inferior son aquellos a los que les cuesta alcanzar resultados superiores en el largo plazo. Y el resto, los que están en el medio. El 20 por ciento superior recibe el triple o el cuádruple de los aumentos y bonificaciones del 70 por ciento intermedio, y el 10 por ciento inferior no recibe aumentos, y es despedido si permanece dos años seguidos en ese segmento. Hay que destacar que el 10 por ciento inferior incluye a personas que logran resultados, pero cuyo estilo gerencial hace que empleados con alto potencial abandonen la empresa. El enfoque 20-70-10 trae disciplina y responsabilidad a la organización. Si usted se desempeña bien, algo bueno le ocurrirá; si no rinde, le ocurrirá algo malo. Con el 20-70-10, usted consigue disciplina sin que los empleados culpen al instrumento. Sirve para sacudir una vieja cultura y reenfocarla en el rendimiento. Una vez que lo logró, puede pasar a otro tipo de sistema de medición de desempeño.

El otro componente del capital humano es el compromiso de los empleados. ¿Qué significa exactamente y cómo se lo puede desarrollar?

Compromiso en el nivel individual significa entrega y dedicación. Evito la palabra lealtad porque implica un compromiso casi ciego. Yo me refiero al compromiso deliberado: empleados identificados con los objetivos de la firma, y orgullosos de estar allí. La segunda medida del compromiso individual es la energía discrecional, puesta detrás de algo sin necesidad de monitoreo; es trabajar duro porque uno cree en los objetivos de la empresa. Con Tony Rucci hicimos un análisis de la literatura reciente sobre el tema, y llegamos a la conclusión de que hay siete factores que ayudan a desarrollar compromiso en el nivel individual. Lo representamos

Criterios para evaluar si los líderes apuntan a los resultados deseados

El liderazgo basado en resultados establece cuatro criterios:

- **Equilibrado.** ¿Hasta qué punto hay un equilibrio en los resultados entre empleados, organización, clientes e inversores?
- **Estratégico.** ¿Hasta qué punto los resultados se alinean con la estrategia y el propósito de la organización? ¿Cómo se relacionan con el enfoque de negocios y la propuesta de valor al cliente, y por qué los clientes compran los productos o servicios?
- **Duradero.** ¿Hasta qué punto los resultados producen ganancias en el corto plazo, sin impedir o inhibir el éxito en el largo plazo?
- **Desinteresado.** ¿Hasta qué punto los resultados envuelven a toda la organización, y no se circunscriben al departamento del líder o a su propia carrera? ¿Hasta dónde generan capacidad de organización?

con el acrónimo VOI2C2E. Está integrado por las palabras: Visión (la gente quiere encontrar un propósito o significado en su trabajo); Oportunidad (la de aprender, crecer, avanzar y ser cada vez mejor); Incentivos (el dinero puede ser un motivador, mientras sea suficiente y esté ligado a metas específicas); Impacto (la gente quiere comprobar el impacto de lo que hace); Comunidad (los empleados están más comprometidos cuando se sienten conectados con las personas con las que trabajan); Comunicación (la gente incrementa su compromiso cuando está enterada de lo que pasa); Espíritu emprendedor (redefinido en el contexto de una flexibilización del esquema trabajo-vida personal, como la oportunidad de decidir cómo y dónde realizar una tarea).

Algunos están más motivados por el dinero que por el significado o la visión. Y muchos cambian de intereses a lo largo de su carrera. Al comenzar la mía, me motivaba más el dinero, porque no lo tenía. Ahora, que tengo un poco más, puedo estar más motivado por el impacto. Por eso, les recomendamos a los gerentes que piensen cuál es el VOI2C2E de su gente de mejor desempeño, para ayudarla a sostener su compromiso.

Como es obvio, la segunda dimensión de un conjunto equilibrado de resultados tiene que ver con la organización. ¿Cuál es su importancia?

Si usted les pide a los entendidos que le indiquen a qué empresas admiran, tal vez mencionen Microsoft, GE, Southwest Airlines y Nike. Suponga que luego les pregunta cuántos niveles gerenciales tienen esas compañías y cuál es su estructura. Entonces reaccionarán como si les hubiera hecho una pregunta estúpida e irrelevante; creen que es un tema del que sólo deben ocuparse los investigadores. Microsoft es ducha en innovación y GE es buena en colaboración global. Nike es muy buena en el manejo de marcas. Mis colegas y yo hemos comenzado a analizar que una organización no es buena por su estructura, sino por una serie de capacidades incorporadas; su personalidad no está definida únicamente por su estructura.

Una organización tiene capacidades que le permiten actuar y ganar. Estas capacidades deben estar enlazadas con su estrategia. Primero, determine cómo se va a diferenciar su negocio en un mercado competitivo. ¿Qué necesita su organización que conozcan los clientes e inversores? Sólo entonces podrá determinar qué capacidades organizacionales se requieren. La tipología de las capacidades tiene las mismas cuatro dimensiones que la de los resultados: empleados, clientes, inversores y organización. Un conjunto de capacidades involucra a los empleados. ¿Tiene la organización el talento necesario para triunfar? Nuevamente aparece aquí el tema del compromiso y el talento de los empleados. Otro conjunto de capacidades involucra a los clientes. ¿Conoce la organización cuál es su propia propuesta de valor para el cliente? ¿Está apuntando eficazmente a los clientes que valoran esa propuesta? ¿Es capaz de brindarles una experiencia excepcional cuando interactúan con la empresa? Lo que usted debe buscar es participación en el cliente, no participación de mercado. Apunte a sus cuentas clave, buscando participación en el cliente. Por su parte, los inversores quieren que las firmas tengan tres capacidades: de crecimiento, control de costos y gestión de intangibles. ¿Tiene la empresa capacidad para crecer y expandir el negocio? ¿Es capaz de mejorar la productividad y los pro-

cesos, y de gestionar los costos? ¿Sabe gestionar intangibles tales como la reputación?

La cuarta área es la organización, que es, según creo, el corazón de las capacidades a futuro. Los líderes basados en resultados se concentran en promover seis capacidades organizacionales: liderazgo (¿podemos desarrollar la próxima generación de líderes en nuestro campo?); pensamiento compartido (¿tenemos una cultura sólida y una identidad firme instaladas en las mentes de nuestros empleados y clientes?); sin fronteras (¿podemos trabajar en equipos y colaborar entre distintas unidades de la organización?); gestión del conocimiento y aprendizaje (¿podemos generar y generalizar ideas impactantes?); responsabilidad (¿podemos ser disciplinados y entregar lo que prometemos?), y velocidad (¿podemos ser ágiles, cambiar y adaptarnos rápidamente?).

¿Cómo hace una organización para superar las fronteras?

Es muy fácil describir un proceso bidimensional. Para buscar la primera dimensión, se comienza con una matriz de cuatro por cuatro. Primero, todas las empresas tienen cuatro fronteras:

1. Vertical: cómo compartimos cosas de arriba hacia abajo.
2. Horizontal: cómo movemos cosas entre departamentos y funciones.
3. Externa: cómo movemos cosas desde el proveedor hasta el cliente.
4. Global: cómo movemos cosas a través del país y del mundo.

La segunda dimensión es la que tenemos de lo que cruza esas fronteras. Nuevamente, sus componentes son cuatro:

1. Información: ¿la compartimos de arriba hacia abajo? ¿Los empleados que atienden al cliente, conocen la economía básica? ¿Compartimos la información horizontalmente?
2. Capacidad: ¿movemos capacidades horizontalmente? ¿Las movemos de adentro hacia afuera?
3. Autoridad: las empresas con gestión más participativa dicen "vamos a desplazar la autoridad y la responsabilidad de arriba hacia abajo".
4. Recompensas: ¿brindamos los incentivos adecuados?

Delegar responsabilidades y superar fronteras es realmente fácil. Considere las palancas mencionadas a través de las cuatro fronteras. Una de las cosas que las empresas suelen mover de arriba hacia abajo es la autoridad. Desplazan la toma de decisiones hacia los empleados que están en contacto con el cliente. Pero mantienen la información, el conocimiento y las recompensas en el nivel superior.

¿Cómo se desarrolla la responsabilidad?

Un libro que acabamos de terminar con el consultor Norm Smallwood describe cuatro pasos en el desarrollo de la responsabilidad, basados en el trabajo de Steve Kerr, director de aprendizaje de General Electric. Uno: una estrategia clara. Si no sabemos adónde vamos, nunca tendremos responsabilidad. Dos: mediciones. Si no la medimos, la estrategia no se ejecutará. Tres: consecuencias. Son los incentivos, positivos o negativos, para cumplir con esas medidas. Cuatro: realimentación. Como Larry Bossidy y Ram Charan dicen en su nuevo libro, Ejecución, "el seguimiento es esencial". Me gusta explicar esto con la siguiente historia. Intento que mi hijo adolescente ordene su habitación. Primero, él y yo tenemos que acordar que eso vale la pena (establecer una estrategia clara). Esto no va a ocurrir siempre, porque ordenar su habitación no está muy arriba en su lista de prioridades. Luego debemos medir el orden, pero nuestras definiciones de "ordenado" son totalmente diferentes. Tercero, tiene que haber consecuencias. Mi hijo me mira y me dice: "Papá, estarás fuera de la ciudad durante los próximos diez días, ¿cómo sabrás que está ordenado?". De modo que no habrá consecuencias, lo haga o no. Cuarto, es la realimentación. ¿Hago el seguimiento? Las organizaciones tienen los mismos temas. Si la estrategia de una organización es ambigua, nunca habrá responsabilidad. La medición requiere identificar las conductas y los resultados que la estrategia implica. Luego, ¿cuáles serán las consecuencias? Si usted realiza u omite una serie de mediciones, ¿ocurrirá algo bueno o malo? Si no hay consecuencias, no hay razón para trabajar duro en una estrategia. Y finalmente necesitamos sinceridad y realimentación, que nos permitan aprender y construir un ciclo exitoso.

Las mediciones son muy importantes para la responsabilidad. Pero el énfasis que se pone en el valor para los accionistas, a veces crea mediciones de responsabilidad que no funcionan. ¿Qué

otras consideraciones producen buenas mediciones?

A veces, las empresas eligen determinadas mediciones porque son fáciles de cuantificar, como cuando una bonificación está atada al valor de mercado o al precio de las acciones de la firma. Sin embargo, lo que hacen estas empresas es crear observadores motivados que vigilan todo el tiempo los precios de las acciones en un monitor de TV. Pero si los empleados no ven la conexión entre su trabajo de hoy y el precio de las acciones de mañana, no se harán responsables de las consecuencias de su desempeño. Por lo tanto, uno de los criterios para establecer un buen sistema de mediciones es asegurarse de que rastree los resultados de los cuales los empleados son verdaderamente responsables.

Si los incentivos y las consecuencias se manejan de manera incorrecta, los equipos podrían volverse disfuncionales. ¿Hay algún sistema para promover mediciones del desempeño que estimulen a los equipos de trabajo?

Sí, los hay. Pero la respuesta no está sólo en la medida elegida, sino en el proceso utilizado para crearla. Algo que usted puede hacer es convocar a este equipo disfuncional y preguntarle, primero, por la estrategia: qué metas necesitan alcanzar. Segundo, cómo sabrán que las alcanzaron y qué mediciones tienen en mente. Haga brainstorming (técnica de resolución de problemas a partir del intercambio de ideas) sobre conductas y resultados. Tercero, analice con ellos las consecuencias, buenas y malas. Lo que ocurrirá si siguen los nuevos estándares (tendrán más autonomía, más control sobre su trabajo, más capacitación y más dinero). Y lo que sucederá si no lo hacen (como caso extremo, si siguen culpándose entre sí, perderán el trabajo, o las bonificaciones, o el acceso a un puesto mejor, y fundamentalmente quedarán excluidos de la gestión del negocio). Cuarto, preocúpese por la realimentación. Los integrantes del equipo deben tener una forma de monitorear permanentemente los resultados, de modo de no verse sorprendidos por la evaluación de su desempeño.

¿Cuál es la idea central del proceso "work-out" de GE, que lo tuvo a usted como protagonista y dio lugar a uno de sus libros?

La premisa del libro The GE Work-out es que uno empieza por recoger la fruta que está más abajo en el árbol. La idea del work-out es muy simple. Ponga gente en una habitación, concédales el control sobre las políticas tontas que les impiden ser eficientes, y permítales dejar de hacer tonterías. Hay informes, aprobaciones, reuniones, medidas, políticas y prácticas que crean todas las grandes organizaciones, que afectan la capacidad de los empleados para hacer el trabajo importante. Cuando los empleados comprometidos tienen oportunidad de liberarse del trabajo inútil, lo hacen, y su compromiso se incrementa. Y la organización consigue que las cosas se hagan más rápido. La magia está en la implementación de la idea. Work-out es sencillamente un conjunto de disciplinas que contribuyen a que los empleados actúen en forma estructurada. Es una herramienta maravillosa para ayudarlos a comenzar el doble proceso de cambio cultural en un nivel estratégico, y compromiso en un nivel muy personal.

¿Se puede practicar el liderazgo basado en resultados en todos los niveles de la organización?

Suponga que una compañía tiene cinco niveles gerenciales. Uno de nuestros ejercicios es pedir a los gerentes que repartan 100 puntos en esos cinco niveles de liderazgo. Algunos ponen 50 puntos en el nivel superior. Implícitamente están diciendo que la estrategia es definida por los genios de más arriba e implementada por los idiotas de abajo. En otras empresas, gerentes más realistas colocan todos sus puntos en la parte inferior. La meta de esas compañías debería ser brindar mucho entrenamiento y mantener a los líderes senior fuera del camino, para que no molesten. Creemos que la distribución correcta es 20 puntos en cada uno de los niveles, porque lo que usted desea es desarrollar lo que nosotros llamamos la "marca" del liderazgo (como la marca de un producto) en los cinco niveles por igual. De lo contrario, en algunos niveles no habrá valor. La verdadera esencia del liderazgo es un liderazgo con marca, que impregne a toda la organización. Norm Smallwood y yo sugerimos cuatro pasos para el desarrollo de líderes basados en resultados. Primero, crea en la importancia del liderazgo. Segundo, desarrolle una "marca" de liderazgo, es decir su propia teoría sobre el líder eficaz y la forma de medir esa eficacia. Tercero, evalúe a los líderes e identifique sus carencias, pensando en atributos y resultados. Y, finalmente, invierta en liderazgo: en capacitación formal, asignación de tareas y otras posibilidades. ●

© Gestión/Strategy & Leadership