

EL VALOR DE UNA ESTRATEGIA DE HR

Por **Martín Grimaldo** | Director de Consultoría de Negocios | PwC Ecuador

Los líderes de Recursos Humanos se enfrentan al desafío de mantener un área de gestión del talento eficiente y eficaz, que al mismo tiempo brinde una experiencia excepcional a los colaboradores. Deben demostrar constantemente su propuesta de valor para el negocio y su gente.

Cada día se habla más de que Recursos Humanos (HR por sus siglas en inglés) debe ser un área socia del negocio y debe estar plenamente involucrado en los planes estratégicos y transformacionales de la organización. Para esto, es importante contar con un plan estratégico de HR independiente, alineado a la estrategia de la organización a largo plazo.

La estrategia define cómo la función de recursos humanos internaliza los objetivos y desafíos del negocio, y cómo trabaja en las necesidades presentes, desarrollando una hoja de ruta con una visión futura e integral del negocio.

La función de HR vista desde un punto meramente operacional o incluso táctico no es suficiente. Esta debe tener claridad y responsabilidad en los objetivos a largo plazo de la organización para, entre otros, determinar la cultura que debe promover; definir los perfiles y habilidades que debe atraer, desarrollar o retener; establecer la forma en la que se medirá el éxito y recompensa de los colaboradores según su desempeño; y, finalmente, manejar el cambio en procesos transformacionales como aliado de los líderes a cargo.

Cómo en todas las funciones de la empresa, existen siempre fuerzas y necesidades naturales que se contraponen unas a otras, por ello, tener una estrategia de HR es clave para tener un balance entre estas.

Algunas de estas fuerzas y necesidades son:

- **Las cambiantes expectativas de los colaboradores por tener experiencias diferenciadas según grupo generacional, flexibilidad laboral, personalización, reconocimiento constante y trabajo ubicuo de forma remota. La necesidad de la organización a tener un modelo operacional de excelencia con presión de reducir y optimizar costos, demostrar un retorno a la in-**

versión en actividades de HR y mejorar la eficiencia y la productividad de los colaboradores.

- **La competitividad del mercado laboral y de las organizaciones, que luchan por atraer mano de obra calificada, educada y adaptable, desarrollar a los futuros líderes, anticiparse a las necesidades de talento y a pensar formas innovadoras de contratar o suplir fuerza laboral.**

La orientación al servicio, que propone apoyo y autonomía de los líderes para gestionar equipos, realizar mejoras en servicios y tener menos interacciones intensivas en mano de obra con los empleados, así como contar y proporcionar herramientas tecnológicas para mejorar el rendimiento de los equipos.

Según la estrategia de la organización y el mercado en el que opera, la función de HR debe definir las capacidades deseadas o por desarrollar, algunos ejemplos de que considerar son:



01.

Upskilling Digital: Proceso para reforzar la formación en habilidades digitales que el trabajador ya tenga o que sean similares a las de su área de conocimiento. La tecnología ha acelerado la necesidad de actualizar las competencias y el *upskilling* cubre este vacío de competencias digitales mediante la formación continua.



02.

Employee Experience: Capacidad de generar una experiencia positiva en el "viaje laboral" del trabajador en todas las etapas recorridas en la empresa, lo que tiene un impacto directo en la eficacia y fluidez del trabajo en equipo, la productividad y la atención al cliente.



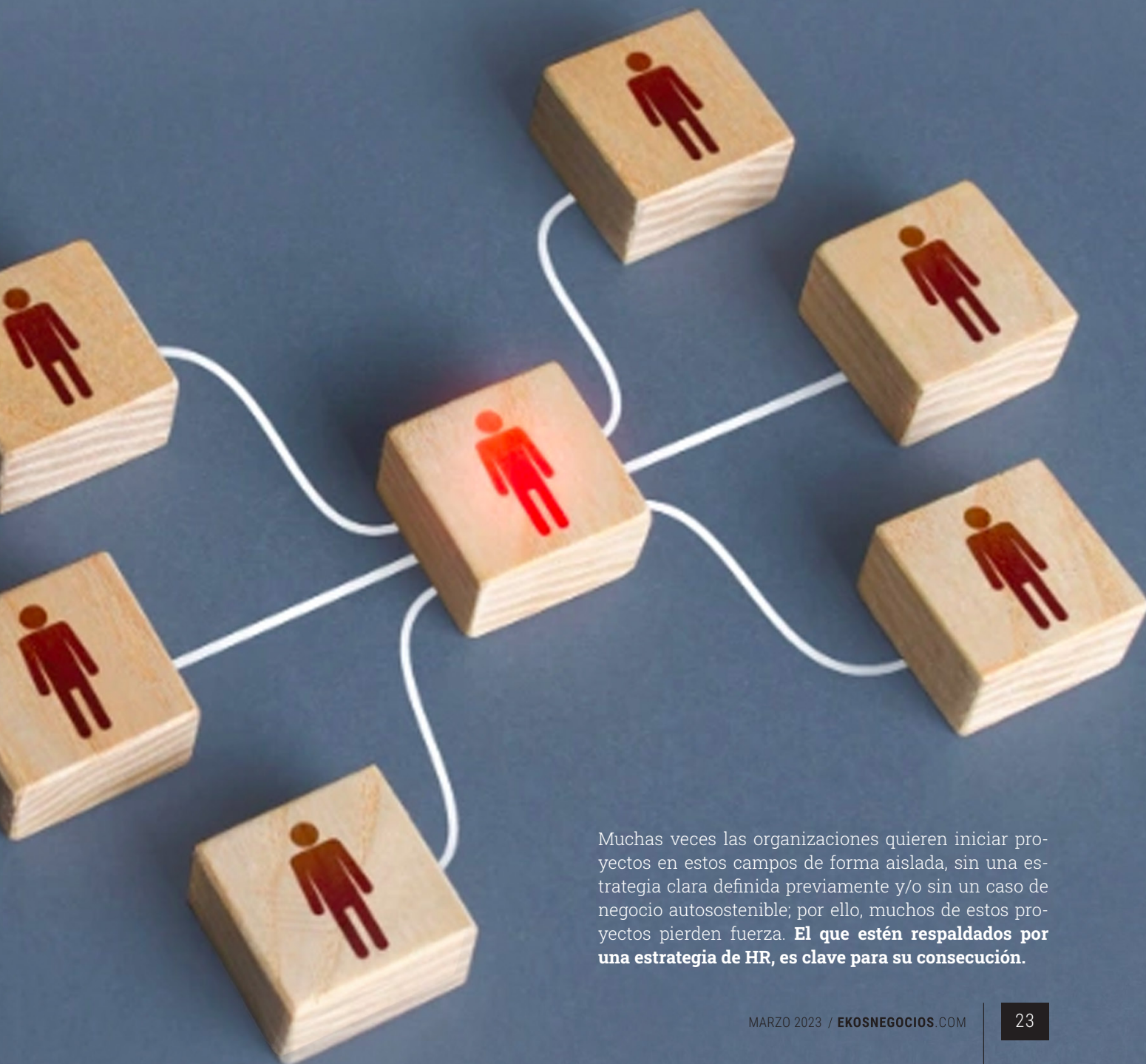
03.

People Analytics: Capacidad de recopilar y aplicar datos organizacionales y de talento para mejorar los resultados comerciales y de negocio. Permite a los departamentos de HR obtener conocimientos basados en datos para tomar decisiones clave en términos, por ejemplo, de contratación.



04.

Gestión del Cambio: Como parte de la transformación digital y en general cambios transformacionales en la forma de trabajar en las organizaciones, lo que facilita y permite conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación. Esto implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos.



Muchas veces las organizaciones quieren iniciar proyectos en estos campos de forma aislada, sin una estrategia clara definida previamente y/o sin un caso de negocio autosostenible; por ello, muchos de estos proyectos pierden fuerza. **El que estén respaldados por una estrategia de HR, es clave para su consecución.**