



Son muchas las organizaciones que en los últimos años han invertido muchos recursos en definir una estrategia de RR.HH, alineada e integrada con la estrategia de negocio y cuyo principal objetivo es definir planes de actuación globales que contribuyan a conseguir esos objetivos.

Este proceso, en algunas organizaciones es revisado ante un cambio importante en la organización (fusiones y adquisiciones, cambio en accionistas, giro en la estrategia, movimientos organizativos etc.), que se integra en la reflexión estratégica de otras áreas de negocio y también corporativas de la organización. Para ello, y siendo una práctica generalizada, además de aplicar distintas herramientas de análisis estratégico, solemos mirar fuera, qué hacen nuestros competidores, qué hacen empresas de otros sectores afines al nuestro, en compañías de similar volumen de negocio, de empleados, cuáles son las mejores prácticas en nuestro país fuera de nuestro país, etc.

Pero este proceso de revisión y mejora de la estrategia cobra hoy, por el contexto económico en el que nos encontramos, una relevancia significativa, en todas las áreas de negocio, pero de forma significativa en las personas. La economía es global y en los países más occidentales, más centrados desde hace unos años en los servicios, donde el conocimiento y las personas son la auténtica ventaja competitiva, lo que implica competir contra todo el mundo y de aquí deriva la necesidad de gestionar y contar con una estrategia muy personalizada y adaptada a nuestro talento.

¿Deberíamos pues hacer partícipes a nuestro talento de la reflexión estratégica en gestión de personas? La respuesta es sí. Y esto no implica que participen directamente y to-

Estrategia de RR.HH.

men decisiones sobre cómo se les debe gestionar, pero identificado el talento definamos que procesos y acciones concretas a implantar y/o aplicar específicamente para cada uno de ellos, y es aquí donde las personas que los gestionan intervienen, tanto en el proceso de definición e identificación de talento, como en la aplicación de herramientas y/o políticas de forma muy personalizada.

¿Nos tenemos que olvidar del resto? No. La estrategia de RR.HH. deberá incorporar de forma permanente también innovaciones, procesos que hagan que nuestra organización será también diferente de ellos, los necesitamos.

En momento de crisis en que llevamos inmersos ya tiempo, cuyo fin parece estar próximo pero nunca llega, las organizaciones han recortado y/o contenido los gastos y las inversiones y muchas de ellas afectan a las personas (haciendo importantes ajustes de plantilla, congelación y en algunos casos reducción de masa salarial, recortes en formación). Hoy más que nunca, por lo tanto, es estratégico decidir donde invertimos nuestros escasos recursos y la elección es fácil, en aquello que nos haga diferenciarnos y que en mayor medida contribuya a nuestros alcanzar nuestros objetivos, nuestro mejor talento.

Recursos Humanos cuenta, por lo tanto, con un papel muy importante desarrollando en los gestores habilidades para gestionar este selecto colectivo y para adaptar la estrategia de gestión de personas, así como los procesos y herramientas a nuestro mejor talento centradas principalmente en:

- **Employer Branding:** todas las acciones que abordemos deben estar orientadas a reclutar y seleccionar el mejor talento. Para ello será importante trabajar y aprovechar nuestro talento interno para posicionarnos y diferenciarnos como una empresa deseada para trabajar, aplicando los conceptos y la metodología de branding (interno y externo).
- **La formación y el desarrollo;** desarrollando programa selectivos e individualizados que permitan desarrollar y potenciar unas capacidades ya de por sí brillantes y que a través de procesos de gestión del conocimiento les brindemos la oportunidad de compartirlo con el resto de la organización.
- **La gestión del compromiso;** definiendo programas específicos y personalizados para el colectivo que incluyan aspectos como la conciliación, la diversidad y RSC, que incrementen su motivación y en definitiva refuercen su contrato psicológico con la compañía.
- **La recompensa,** reflexionar y definir y los principios de recompensa que quiere la organización de acuerdo con

A photograph showing several decorated Easter eggs. One egg in the foreground is white with red, pink, and yellow polka dots. Other eggs in the background are solid yellow and pink. A paint palette with various colors and a brush is visible in the lower left.

Diferenciales por fuera... pero también por dentro

su estrategia y sus valores corporativos que identifique y diferencie a los colectivos clave definiendo el mix óptimo (bajo el marco de recompensa total, que incluiría beneficios, conciliación, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera) para cada uno de ellos.

También juega un papel relevante en formar y desarrollar en los gestores de personas las habilidades necesarias que les permitan aplicar estas herramientas desde el punto de vista de proceso, principalmente dirigidas a:

- Comprender por qué hay que gestionar de forma diferencial el talento y como es su impacto en el negocio, con indicadores y datos que demuestran una mayor contribución.
- Convencerles que al igual que cada empresa tiene su estrategia, cada colectivo dentro de una organización tiene su propia estrategia, adaptada a la oferta pero también a la demanda.

- Trabajar en el desarrollo de sus capacidades para “oler” el talento dentro de la compañía.
- Desarrollar su sensibilidad hacia las personas, hacia sus logros, sus fracasos, profesionales pero también personales.
- Desarrollar su capacidad para delegar y dar participación haciéndoles protagonistas y contribuyendo a que se sientan que todavía pueden aportar más.
- Crear estructuras organizacionales más planas donde se conozcan y gestionen las redes sociales que permitan desplegar ese talento.
- Trabajar en el desarrollo de habilidades de comunicación para trasladar de forma eficaz y eficiente a la organización las razones por la que el talento se gestiona de forma diferencial y personal.

Para ello y dada la necesidad de gestionar de forma estratégica los presupuestos con los que contamos, como hemos visto, Recursos Humanos además de dotar de los procesos y herramientas necesarias, debe participar activamente en el desarrollo de estas capacidades y habilidades en los gestores de personas, respondiendo con agilidad a sus demandas.

Todos tenemos en mente grandes organizaciones de telecomunicaciones, desarrollo de productos y soluciones informáticas, dónde su principal ventaja competitiva es el conocimiento, y donde la creatividad, las grandes ideas, la diferencia la marcan un reducido grupo de personas, ¿qué ha pasado cuando han dejado la compañía bien, para crear su propia empresa o para irse a la competencia? Las compañías han perdido mucha cuota de mercado y/o les ha surgido un competidor muy potente.

La estrategia se construye con la suma de la estrategia que cada una de las personas que conforman la organización aplica en su trabajo, y gestionar de forma individual a las personas que aportan la diferencia, nuestro talento, nos harán comprometerles y retenerles, les hará sentirse realmente diferentes y eso contribuirá directamente a conseguir nuestros objetivos, eso nos hará ser diferenciales, por dentro y también por fuera. ■