

PURA ESTRATEGIA

nuevos retos...nuevas ideas

El nuevo rol del área de Talento Humano ¿Estás listo?

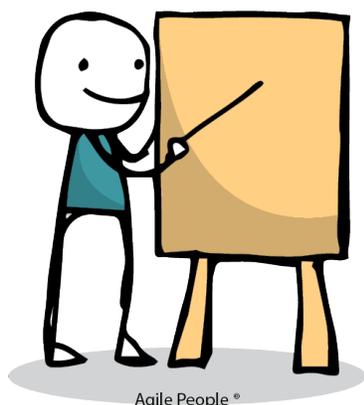
Descubre si tus prácticas de Talento Humano
requieren un cambio!
Febrero 2021

Autora: Silvia Brenes
Socia Directora Pura Estrategia
Trainer de Agile People®



Indice

Situación actual: Qué está sucediendo?.....	3
Cuáles han sido los retos?	4-5
Pero...Qué es una cultura ágil y para qué sirve?	6
Entonces, que debemos hacer? Qué debo modificar en los procesos de Talento?.....	7-8
Conclusión	9
Acerca de la autora	10
Acerca de Agile People.....	11



Agile People®

Qué está sucediendo?

*“Debemos pasar de predecir y controlar
a percibir y responder”*

Frederic Laloux

Reinventar las organizaciones

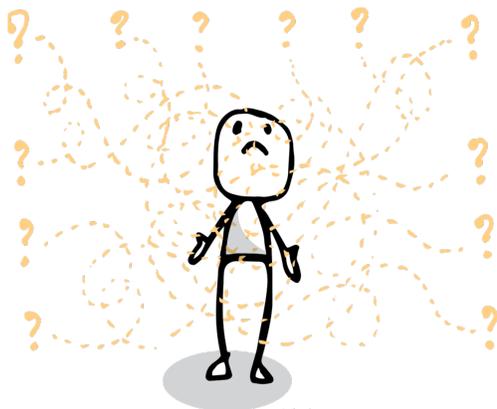
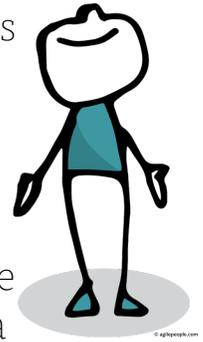
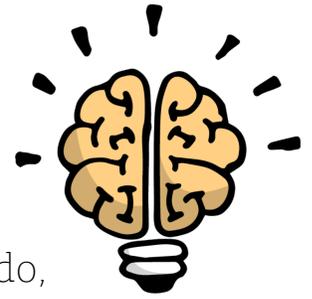
Es un hecho que durante la situación mundial que estamos viviendo, las áreas de Talento/ Recursos Humano, son de las que se han visto más retadas, ya que ha sido un cambio que ha llegado a cada uno de los colaboradores de las empresas, no importa si es grande mediana o pequeña.

Lo vivido en los últimos tiempos, han hecho más que evidente la necesidad de replantear las prácticas de Capital Humano, pero más que eso, es importante cuestionarnos más allá: el rol que está jugando en la organización.

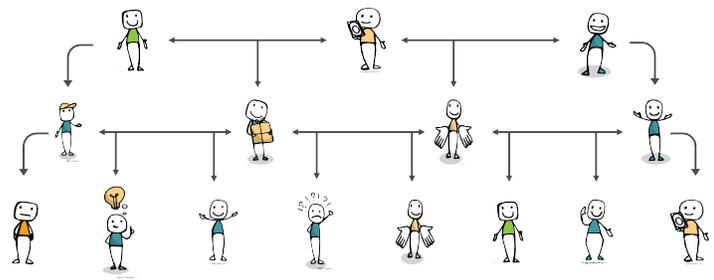
Talento Humano, gestiona el cambio o lo lidera?

Siendo que el cambio lo hacen las personas, parece lógico que Talento Humano lo lidere y que impulse la transformación o evolución de las organizaciones.

Es aquí donde quiero introducir el primer elemento a considerar:

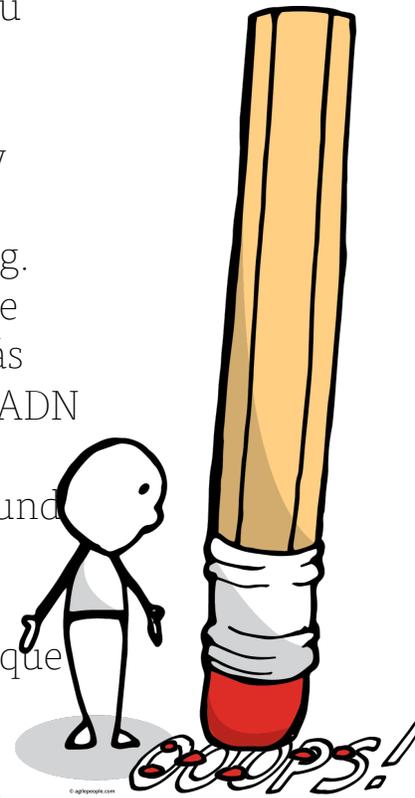


No es nada nuevo que vivimos en un entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambigüo), lo hemos escuchado mucho en los últimos tiempos, sin embargo, la pregunta es *¿Seguimos con las misma mentalidad y prácticas de cuando el mundo no era complejo ni cambiante?*

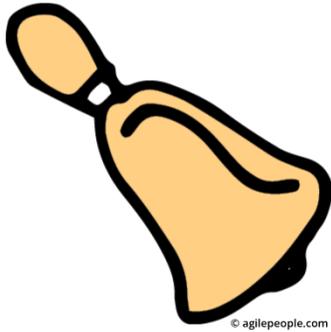


Entonces cuáles han sido los retos?

1. **Teletrabajo:** La fuerza de trabajo se desplazó en su mayoría a trabajar desde sus casas. Esto ha significado un cambio en varios paradigmas: la necesidad de control, de ver lo que las personas hacen, enfoque en resultados y no en actividades.
¿Cómo podemos trabajar desde la confianza y no desde el control?
2. **La estructura organizacional:** Si bien las jerarquías probablemente en su mayoría se han mantenido, los equipos de trabajo han tenido que auto-organizarse y tomar decisiones basados en su conocimiento y expertise. ¿Será que podemos pensar en una nueva forma de organizarnos?
3. **Procesos de selección y Onboarding:** Aunque se ha adoptado y adaptado la virtualidad especialmente para los procesos de reclutamiento, uno de los mayores retos está en el onboarding. Cómo estamos midiendo la experiencia de las personas que se incorporan a la organización, de qué manera podemos ser más creativos para que los nuevos integrantes “sientan y vivan” el ADN de la organización?
4. **Objetivos y seguimiento:** Establecer objetivos anuales en un mundo que cambia constantemente, ya no tiene mucho sentido ahora? Necesitamos otro tipo de objetivos, más flexibles y adaptables. Esto está altamente relacionado con una organización que aprende, que se adapta. Los OKR’s (objectives and key results), nos ayudan a trabajar en periodos más cortos y adaptables.
5. **Motivación y Engagement:** Los programas estandarizados y las encuestas de clima una vez al año ya no funcionan. Necesitamos feedback constante, tomar el pulso frecuentemente, y lo más importante: identificar y conocer las motivaciones intrínsecas de nuestros colaboradores, lo que los inspira y moviliza.

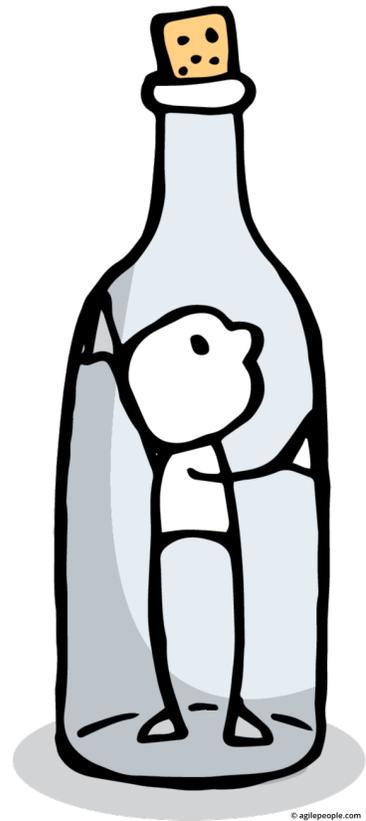


necesitamos repensar nuestras actividades, programas de reconocimiento, y aquellas prácticas tradicionales en función de las motivaciones y el feedback recibido



5. **Aprendizaje:** Necesitamos desarrollar personas con perfil T, es decir con profundidad en ciertos temas, pero con un conocimiento amplio en otros. Esto nos ayuda a que los colaboradores puedan desempeñar diferentes roles, y no encasillarlos en “descripciones de puestos”. Esto ayuda también a que las personas tengan nuevas opciones de crecimiento, no necesariamente por puesto, sino por el valor que pueden agregar en distintas áreas o proyectos.

6. **Liderazgo:** Debemos enfocarnos en el auto liderazgo, esto quiere decir en que cada persona de la organización pueda aportar, tomar decisiones y asumir sus responsabilidades. El esquema de arriba hacia abajo ya no funciona en un mundo complejo y cambiante. Hay que apostar por las personas y eso implica creerlos capaces y desarrollar sus habilidades para su empoderamiento.
7. **Compensación y beneficios:** Los programas de compensación más rígidos son los más difíciles de adaptarse. Este sin duda va a ser uno de los grandes retos en los próximos años. Nuestra empresa está lista? Tenemos un programa de compensación que se pueda adaptar y flexibilizar rápidamente?



Entonces, que sigue? La respuesta está en la **cultura de agilidad** y Recursos Humanos debe ser un impulsor de esta cultura, empezando por sus propios procesos y prácticas.

PERO... QUE ES UNA CULTURA ÁGIL y PARA QUE SIRVE?

Empecemos por la agilidad empresarial. Esta es una respuesta a los tiempos que vivimos y al entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) que ya mencionamos.

La agilidad empresarial no compete solo a las áreas de TI o que manejan proyectos. Tampoco son los squads o equipos de SCRUM. Estas son metodologías que se implementan. La agilidad empresarial es más que eso.

Más que una metodología, es una filosofía y una forma de trabajar que tiene como objetivo entregar valor al cliente (interno y externo) Sus pilares son: la confianza, la colaboración, la priorización y la auto-organización.



Se busca con esto, responder al cambio de una manera *flexible*, y *adaptarse al entorno y a las necesidades de los clientes*.

Es por esto, que el diseño organizacional es muy importante, ya que promueve que la totalidad de la empresa sea más flexible (estructuras, presupuestos, procesos, resultados).

Esto implica:

- desafiar creencias, patrones y conductas para trabajar de manera colaborativa entre equipos interdisciplinarios,
- planear y ejecutar en períodos cortos recibiendo retroalimentación del cliente (interno y externo) durante todo el proceso y no solo hasta el final,
- co-crear y experimentar para aprender continuamente y poder adaptarse.
- Entender que el “one size fits all”, ya no funciona, por la simple y sencilla razón que somos diferentes y los programas – especialmente de Recursos Humanos- que proveen soluciones iguales para todos, deben reinventarse.

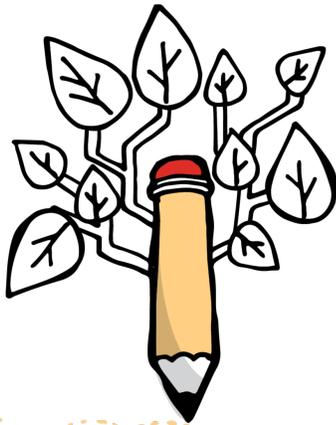
Las metodologías ágiles son parte de la Agilidad Empresarial pero su eje transversal es **la mentalidad o mindset**, en donde se tiene claro que todo es impulsado por las personas.



Tenemos muchos años de que las prácticas de Recursos Humanos no cambian y si después de crisis o eventos cruciales las organizaciones no cambian sus prácticas están llamadas a morir.

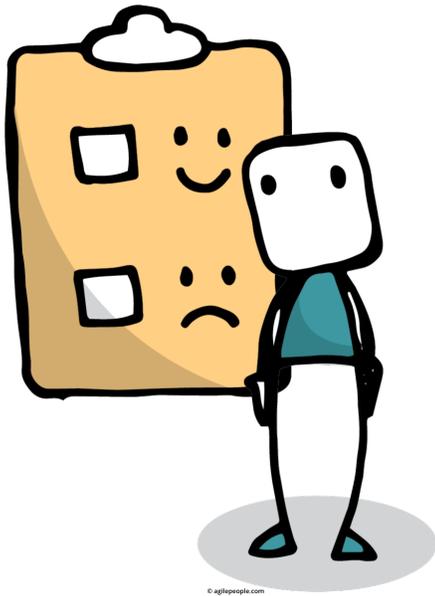
Entonces... que debemos hacer?
Qué debo modificar en los procesos de Talento?

A continuación, hay algunos ejemplos de programas o procesos que las áreas de Recursos Humanos deben cambiar:



Aprendizaje: Los cursos deben reemplazados por experiencias de aprendizaje, que permitan a los colaboradores desarrollarse, no solo de acuerdo a lo que la compañía necesita, sino también a lo que a ellos les interesa. Los programas rígidos en donde se incluye a un grupo de personas en programas iguales (tanto en contenido, como en modalidad), igual para todos, ya no funcionan. Juegos, experiencias, pequeñas dosis de información es parte de lo que ayuda a que el aprendizaje sea más efectivo.

Reconocimiento y Engagement: Conviven en las empresas distintas generaciones, trabajamos en ambientes multiculturales (un líder teniendo en su equipo personas de distintos países), tenemos diversidad de géneros, de formaciones etc. Esto hace que los programas de reconocimiento deban evolucionar. Las encuestas de clima que miden lo que se vivió el año anterior, ya no sirven. De que nos sirve evaluar lo que pasó hace 1 año?



Las encuestas de clima también deben cambiar, ser más sencillas y prácticas y que nos digan lo que necesitamos saber para generar conexión con nuestros colaboradores – que son nuestros clientes- de manera más inmediata.

Compensación y Beneficios. Esta es una de las áreas más sensibles y a la vez donde hay mucha oportunidad para ser más flexible. El secretismo y los esquemas pesados de puntos y grados evolucionaron. También las descripciones de cargos evolucionaron. Ya no hablamos de una persona en un único rol, sino de una persona que tenga conocimiento y habilidades para desempeñar varios roles dependiendo de lo que se necesite en la cultura colaborativa.

4. Evaluación de Desempeño: Ya no hablemos de evaluación de desempeño. Lo que hace crecer a las personas es el feedback y el feedback constante. Ubicar a las personas en cajas o rankings muchas veces desmotiva y nos hace ubicar a las personas en curvas forzadas.

.Los OKR's (objectives and key results) nos permiten que las personas tengan claro el qué, pero que ellos participen en el cómo y además promueven el feedback periódico.

Cultura: Este es el catalizador más importante y muchas veces se deja de último. De nada sirve implementar marcos de trabajo, herramientas o metodologías, si no trabajamos en el mindset y en identificar si la estructura de la organización (procesos, estrategia etc) apoya la mentalidad ágil.



CONCLUSIÓN

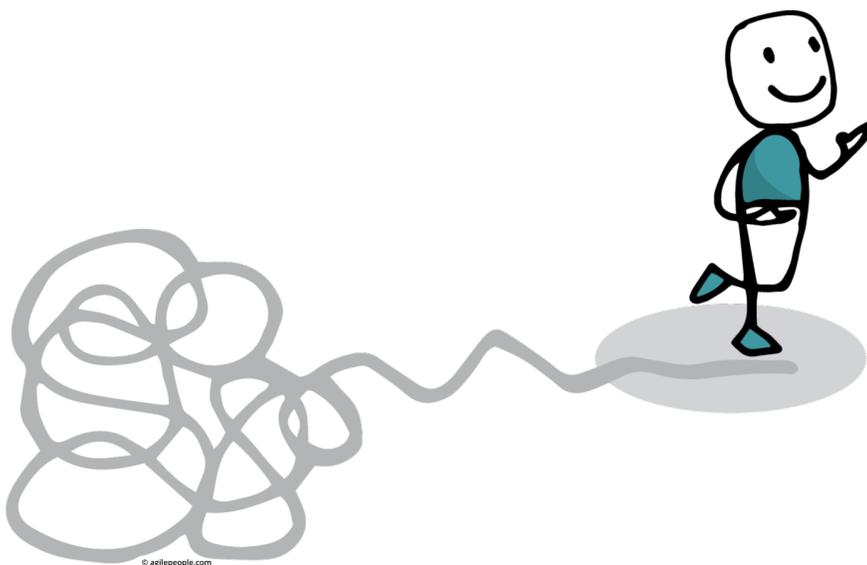
Aportar valor al cliente, adaptarse, ser flexible y dar la bienvenida a los cambios, nunca fue tan necesario como hoy.

Las áreas de Talento, tienen una oportunidad muy valiosa para movilizar a las organizaciones, ayudarlas a ajustarse y contribuir al crecimiento de las personas y de los negocios. El reto del cómo, implica entender los “dolores” de la gente, de los clientes y del negocio e iniciar por nuestro círculo de influencia, empezando con pequeñas prácticas que vayan calando en la mentalidad, para llevar a nuevos comportamientos.

Experimentar, experimentar, experimentar!

Adaptar y Adoptar serán dos palabras claves

No me cabe la menor duda que estamos viviendo una época coyuntural en el mundo. Todo está cambiando... Sería un gran error que las prácticas de Recursos Humanos no cambien.



Silvia Brenes

puraestrategia.com



Silvia es Trainer Certificada por IC Agile® y Agile People® para la formación de Talento Humano en temas de agilidad , apoyando a los equipos de Recursos Humanos y organizaciones en nuevas formas de trabajar

Master Coach Grado Experto (IAC-TISOC) y Business Coach certificada por la WABC . Licenciataria de Benziger Style Assessment. **Consultora Certificada de Barrett Values Centre, experta en Transformación y Cambio Cultural,** así como Facilitadora Certificada en Lego® Serious Play®.

Advanced Trainer de WakeUpBrain® para la gestión de la innovación. **Facilitadora Internacional de TISOC® España y Facilitadora Dragon Dreaming** para el diseño de proyectos colaborativos.

Ha liderado procesos de Cultura y Transformación organizacional, Implementación de la Metodología Great Place to Work, Modelos por Competencias, así como Coaching Personal , Ejecutivo y de Equipos. Se ha desempeñado como Consultora y como Gerente y Directora de Capital Humano, para Costa Rica y Latinoamérica.

Actualmente es Socia Directora de Pura Estrategia, firma dedicada a la Agilidad Empresarial, Innovación y Cambio y Cultura Organizacional . Es Directora WakeUpBrain Academy para Costa Rica.



Consulteme acerca de nuestros Programas de Consultoría y Formación en Agilidad para Talento Humano y Agilidad empresarial
silvia@puraestrategia.com

“It’s all about people”. (Todo es acerca de la personas), es el lema de Agile People®, organización sueca que busca acelerar la transformación ágil en el mundo, llevando sus valores de colaborar con el cliente, gente energizada, organizaciones que aprenden, liderazgo inspirador y cambio en todas las áreas de los negocios y organizaciones.

Busca un enfoque diferente y radical en la forma en la que se gestiona el Talento Humano.

Agile People® fue fundada por Pia-María Thoren, quien se especializa en llevar a las empresas hacia una cultura de agilidad a través de la gente.

Próxima Certificación On line
7ª Certificación Agile People HR , ICP-AHR en Costa Rica
1 DE JUNIO 2021



Esta certificación le ayudará a entender cómo adoptar la filosofía ágil en la gestión de Recursos Humanos, así como prácticas y procesos para maximizar la agilidad empresarial.