RH en las empresas

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Amigos lectores,

México es un país de empresarios y trabajadores que, en conjunto, tienen el papel fundamental y la encomienda de generar la riqueza que demanda el sistema social que conformamos.

Es enorme la relevancia que tiene aumentar la empleabilidad, el número de posiciones laborales, el fomento a la productividad, la rentabilidad y la calidad de vida. En este contexto, los ejecutivos de Recursos Humanos desempeñamos una función estratégica, luego de que se diera la Reforma Laboral en el 2012 y tenemos ante nosotros el gran reto de responder al cambio que México demanda.

Ganar terreno como participantes activos en los procesos desencadenados luego de las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo (LFT), debe ser un objetivo permanente para la comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos. Esto es del mayor interés, especialmente cuando el Presidente Lic. Enrique Peña Nieto decretó la creación del Comité Nacional de Productividad, "órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva", formulado para "contribuir a la definición de objetivos, metas, estrategias, acciones y prioridades en materia de productividad y empleo."

El ejecutivo de Recursos Humanos está llamado a dejar atrás aquellas visiones conservadoras, donde fungía como un operador que registraba incidencias, calculaba la nómina, realizaba los pagos y se hacía cargo de las necesidades básicas de los colaboradores.

Si queremos liderar una transformación en verdad profunda en el tema del empleo y la productividad, tenemos que dejar de mirar con condescendencia la problemática agobiante que acosa a la creación del empleo: la pobreza, el olvido del campo, el rezago educativo y de capacitación, así como la paulatina precarización de las condiciones de trabajo.

Para aprovechar al máximo a la fuerza laboral de nuestro México, evitemos soslayar los cambios requeridos que son aún mayores, para la creación de empleos y que el empresariado esté en condiciones de generarlos.

Alcanzar los objetivos de productividad, desde el plano nacional hasta el local, nos exige considerar que la educación y la capacitación son aspectos que requieren salir del atraso de manera inmediata. Se trata de la transformación más fuerte que debemos emprender y Recursos Humanos tiene una misión estratégica en estos procesos sociales.

He aquí la razón de todos los esfuerzos de planeación llevados a cabo por AMEDIRH. Este libro, que ponemos en tus manos en un momento histórico donde debemos reconfirmar que podemos sacar adelante un proyecto de nación capaz de hacer productivo el talento de su gente. Nosotros somos un elemento esencial de la solución. Recursos Humanos tiene trazado un enorme destino y de gran valor.

Lic Pedro Borda Hartmann
Director General
AMEDIRH

amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Estimados lectores,

En el dinamismo y exigencia del mundo actual, el rol de los profesionales de Recursos Humanos resulta crucial para la formación de equipos competentes que hagan realidad los sueños y propósitos de cada empresa.

Me honra profundamente contar con la oportunidad y el espacio para dirigirme a ustedes en mi calidad de Presidente del Consejo, en la 7ª edición del programa editorial de AMEDIRH.

El impacto de la economía y los retos sociales nos han dejado cicatrices en los años recientes. No obstante, con ellas hemos construido aprendizajes poderosos que hoy nos dejan ver cuáles son las grandes tendencias que marcan la función de Recursos Humanos.

De todas ellas, la transformación de los centros de trabajo resulta imparable. Lo vimos venir con la introducción de las tecnologías de información y conforme penetraron en nuestras oficinas, pudimos observar y vivir cambios notables.

La movilidad que proporciona la tecnología de información modificó de forma dramática el entorno laboral. Prácticamente, todos los colaboradores, sin distinción de jerarquías, son poseedores de, al menos, un dispositivo móvil.

Esto ha permitido que la comunicación se dinamice a velocidades que no sospechamos antes, trayendo consigo una oleada de oportunidades que las generaciones anteriores no tuvieron. En estos tiempos, el desarrollo del talento está al alcance de un par de clics en la computadora, la tableta o el teléfono celular.

Más importante todavía, es la capacidad que estamos desarrollando las personas para crear contenidos y generar conversaciones sobre las empresas, su poder de marca, la vida organizacional y el por qué son un lugar idóneo para trabajar o por qué han dejado de serlo, cambiando para siempre la forma en que reclutamos y seleccionamos al talento.

El liderazgo ha sufrido la más interesante de sus mutaciones en apenas unos años. El líder de RH del presente requiere observar a gran velocidad los cambios, anticiparse, incorporar y desarrollar innovaciones, ponerlas al servicio de las organizaciones y hacer que sus equipos las adopten exitosamente.

Con esta breve reflexión, extiendo una invitación para leer cada una de las páginas de este libro, donde AMEDIRH y las empresas mexicanas que participan en su autoría, vierten su conocimiento y experiencia de cara a los retos enunciados.

Estoy seguro de que esta será una herramienta que servirá como un complemento indiscutible en su actividad cotidiana y, sobre todo, como un faro para visualizar la construcción de las posibilidades y soluciones que se requieren ahora, en torno a la gestión de los Recursos Humanos.

Ing. Alberto Luis de Armas
Presidente del Consejo Directivo
AMEDIRH

Contenido

La felicidad en el trabajo, un tema serio 08

12RH 12

La función de Recursos Humanos en compañías de alto rendimiento 16

El futuro del *engagement*: proporcionar a los líderes de las organizaciones información esencial para administrar su negocio y alcanzar los resultados esperados 20

Proteger es cumplir 24

Líder multiplicador 28

Construyen líderes: transforman equipos 32

Impulsando el desempeño en el lugar de trabajo a través de conversaciones de alta calidad 36

Presupuestar los aumentos salariales de 2014, un desafío empresarial 40

Inteligencia emocional en las empresas 44

¿Cómo generar compromiso y mejorar el sentido de pertenencia en el capital humano? 48

Procesos que habilitan su activo más valioso 52

Desarrollo integral y sustentabilidad empresarial 56

Aprendiendo a ser líder 60

El estrés laboral, ¿enemigo o impulsor de la productividad? La gran paradoja 66

El comedor empresarial: una fuente de beneficios 70

El valor de trabajar en Banamex 74

El valor de identificar comportamientos y conductas para lograr resultados 78

Modernización e institucionalización de las relaciones laborales 82

Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano 86

La importancia de medir el entusiasmo en el trabajo 90

Despertando a la oficina 94

Expatriación estratégica del talento 98

Las PyMEs: el gran generador de nuevos empleos 100

El cuerpo, la sonrisa y el contacto en la colaboración virtual 104

La maravillosa era de las personas 108

Recursos Humanos, un departamento en constante cambio 112

El cuello de botella de Recursos Humanos 116

Las Recursos Humanos saludables, empresas productivas y rentables 120

Acelere su negocio con talento 124

Modelos predictivos: la clave para descubrir patrones de comportamiento y predecir respuestas que apoyen la toma de decisiones en Recursos Humanos 128

Encontrar soluciones para la brecha de habilidades globales 132

La confianza como factor clave de éxito en las organizaciones 138

15 formas de aprovechar al 100% el potencial de sus empleados 142

Repensando el liderazgo 146

Lecciones de Disney sobre liderazgo 150

Dominando desafíos de RH en un mundo de dos velocidades 154

Fuentes de información 160

La felicidad en el trabajo, un tema serio

A pesar de que la felicidad ha sido un aspecto olvidado en la cultura empresarial, contar con una plantilla feliz puede ser la clave para diferenciarse de la competencia.

Llama la atención que un tema tan importante como la felicidad, objetivo prioritario del ser humano, hasta hace poco haya sido un asunto subestimado. Durante años, una persona feliz era casi un individuo tonto; entonces no podíamos imaginar a artistas, pintores, tertulianos e intelectuales que se definieran como tal.

Por primera vez tenemos científicos haciendo investigaciones para averiguar cómo la gente, relaciones, escuelas, organizaciones y países pueden ser más felices.

Algunos economistas, como Richard Layard, han propuesto que la felicidad sea un parámetro para medir el progreso de los países. Hay naciones como Bután que defienden la medición de la Felicidad Interior Bruta (FIB) en lugar del Producto Interno Bruto (PIB).

Adecco
better work, better life

Fue fundada en 1957, en Suiza. Sus áreas de especialidad son tercerización de personal, reclutamiento y selección, head hunting, *maquila de nómina y consultoría organizacional. Es una Empresa Socialmente Responsable por quinto año consecutivo.*
www.adecco.com.mx

Todo esto está ayudando a crear consciencia sobre este concepto, que es cualquier cosa menos frívolo. En definitiva, se trata de un tema serio, pero ¿qué es la felicidad?

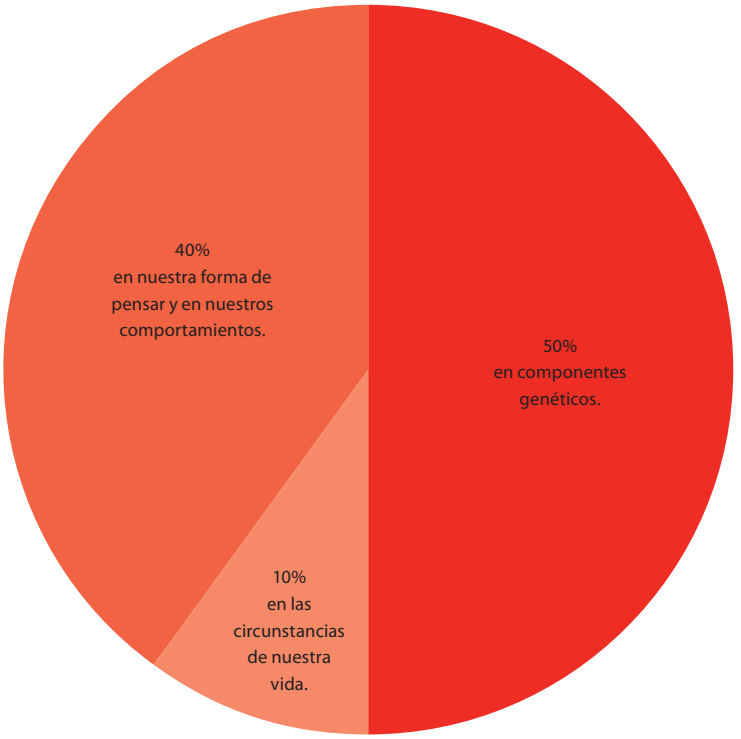
Definir este vocablo no es tarea fácil. Ingrid Bergman decía en una conocida película que es: "tener buena salud y mala memoria". Por su parte, Martin Seligman, catedrático de Psicología de la Universidad de Pennsylvania y uno de los líderes mundiales en el estudio de la felicidad, defiende que está integrada por tres elementos: un componente hedónico; el desarrollo de nuestras fortalezas y virtudes, y poner estas últimas en pos de una empresa que nos trascienda.

Aristóteles hablaba de la eudaimonía, cuya definición literal no es felicidad, sino plenitud humana. Ciertamente, existen algunos puntos en común entre el conjunto de expertos.

¡Todo está en la actitud!

Ben-Sahar, maestro del Centro Interdisciplinario Herzliya, diseñó el curso más grande en Harvard sobre Psicología Positiva, con más de 1,400 estudiantes. Se caracteriza por defender que todos podemos ser más felices, incluso más allá de la genética y las condiciones sociales. Es una cuestión de aprendizaje que

¿EN QUÉ SE BASA LA FELICIDAD?



se puede lograr con ejercicios y disciplina, como si se tratara de matemáticas.

En este sentido, una actitud positiva ante la vida es fundamental. Algunas personas son capaces de sacarle partido a lo que les sucede. Que las cosas pasen para mejor es una aproximación pasiva. Sacar lo mejor de las cosas que pasan es una aproximación activa.

El concepto de disfrute está cerca del de optimismo. Los seres humanos evolucionamos y, con ello, solemos perder la capacidad de disfrutar. La felicidad no es una quimera, por el contrario, es algo que tenemos al alcance de nuestras manos, en las pequeñas cosas de la vida.

Sonja Lyubomirsky, otra respetada experta en el tema, sostiene que 50% de la felicidad se basa en componentes genéticos, 10%, en las circunstancias de nuestra vida, y el otro 40%, en la intención de cada uno, es decir, en nuestra forma de pensar y en nuestros comportamientos.

He escuchado decir a dos celebridades —un ganador del premio Nobel y una conocida alpinista— que cuando llegaron a la meta notaron que los momentos más felices los habían pasado en el camino.

Con frecuencia pensamos que seremos felices cuando alcancemos cierto estatus, lo que nos impide disfrutar del proceso de consecución de tales objetivos.

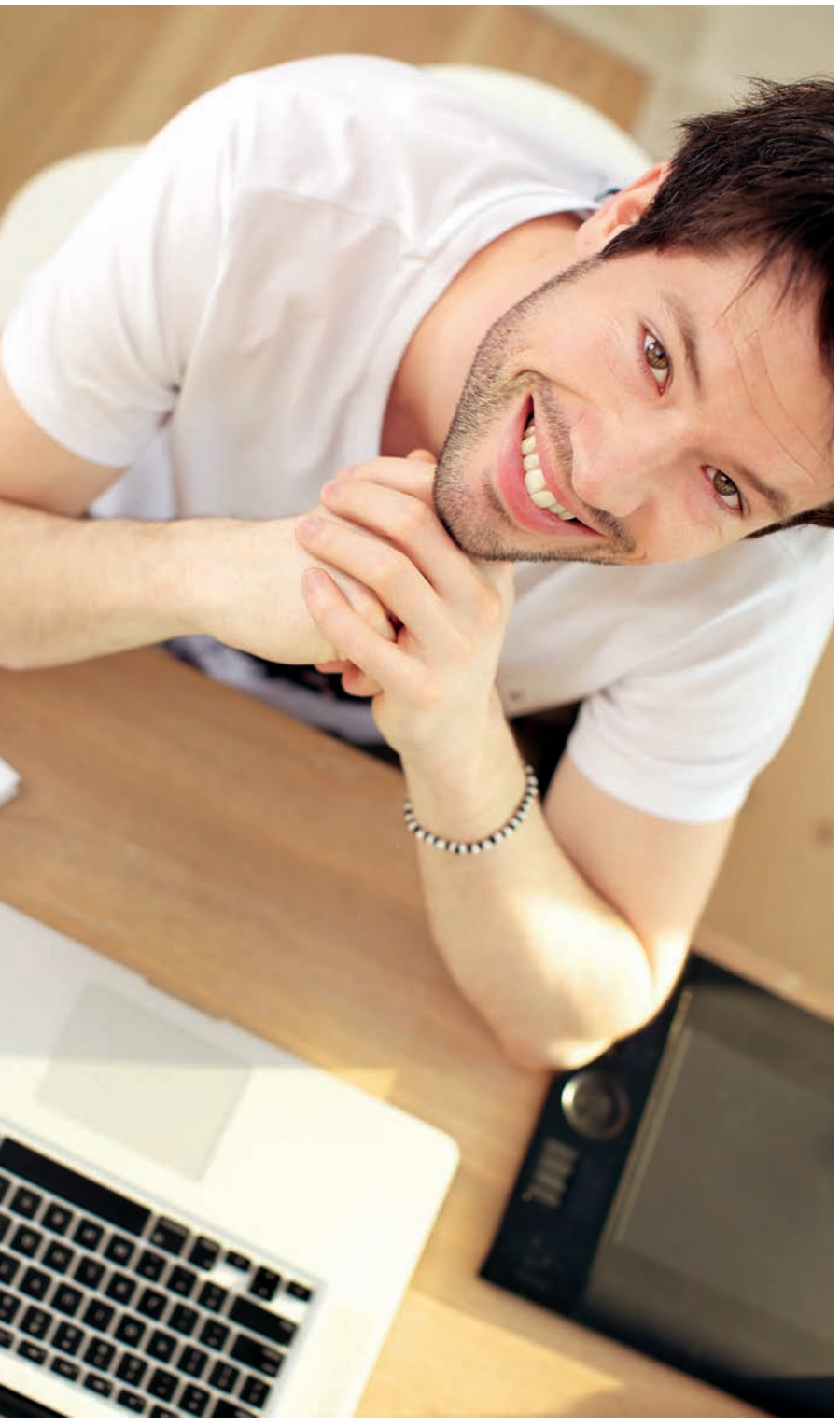
Adicionalmente, las relaciones sociales son otro elemento clave en la felicidad. No perdamos de vista que son la mejor garantía para mejorar el bienestar y reducir el estrés. Un antídoto contra la depresión y una receta para un alto rendimiento.

La felicidad en el trabajo

Hoy en día, quien tiene un trabajo detenta un tesoro. El empleo es, más que nunca, una fuente de felicidad para quien lo posee.

Los dos primeros estudios de Adecco España sobre la felicidad en el trabajo (publicados en 2011) nos aportaron las principales claves que los colaboradores consideran básicas para ser felices en el ámbito laboral.

> Los españoles creen que a mayor felicidad en el trabajo, mayor productividad. Así lo afirma el 96.35% de los encuestados por Adecco España.



Quien tiene un trabajo detenta un tesoro. El empleo es, más que nunca, una fuente de felicidad para quien lo posee.

En 2012, los profesionales que se declararon más felices en su trabajo fueron los veterinarios, médicos, arquitectos y peluqueros. Seamos lo que seamos, parece que la mayoría de los españoles son felices, aunque menos que el año anterior. Así, ocho de cada 10 aseguran que se sienten satisfechos en su profesión.

En los esquemas corporativos, la felicidad debe figurar como un objetivo. Ésta es el resultado del sentimiento de que la gente controla parte de los procesos en que está inmersa, y por el hecho de conjugar todos sus esfuerzos en una tarea que desarrolla sus cualidades innatas.

Lo cierto es que en nuestra encuesta los participantes consideraron que aquellas profesiones en las que un hobby se puede convertir en un trabajo, son las que más felicidad pueden aportar.

Hemos identificado que, en general, las personas que son más felices se caracterizan porque:

- Son más productivas y creativas en el trabajo.
- Ganan más dinero y tienen mejores empleos.
- Lideran y negocian mejor que el resto.
- Se adaptan mejor a las situaciones de estrés y drama.

Estudios de la Universidad de California demuestran que la felicidad tiene beneficios para los colaboradores y para su empresa.

Ben-Shahar, en su *bestseller, Happier,* define a la felicidad como una combinación entre significado y placer: "si trabajo en algo que es significativo para mí, si siento que es importante, si creo que hace la diferencia, y si además disfruto de mi labor y experimento placer, entonces, éste me entrega felicidad".

Menos salario, más felicidad

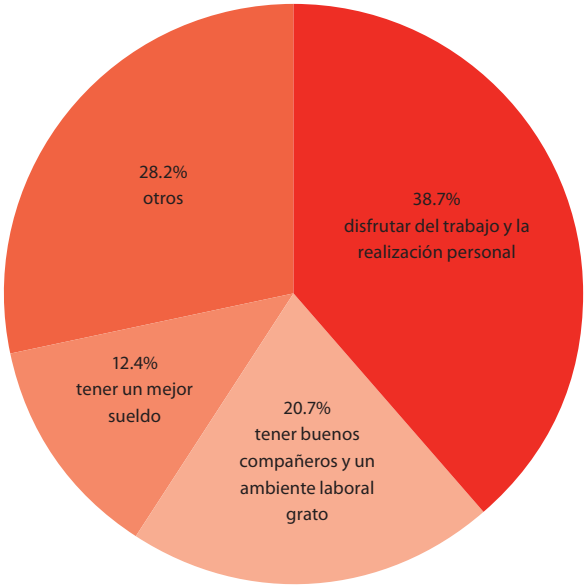
Hasta ahora, una de las condicionantes principales para escoger un trabajo era el salario, el cual se percibía por el empleo realizado. Una alta retribución era sinónimo de estatus, y aunque conllevase mayores esfuerzos y sacrificios laborales, se compensaba el llevarlos a cabo.

Sin embargo, en los últimos años la situación comienza a cambiar. El salario está dejando de ser uno de los factores determinantes para sentirse satisfecho en el trabajo; a favor de los que están relacionados con la conciliación familiar y laboral, el reconocimiento social o la vocación de los empleados.

Felicidad y productividad

Para entender este binomio debemos citar el concepto de 'flujo',

LA FELICIDAD PROFESIONAL



acuñado por primera vez en 1990, por el psicólogo y profesor húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, definido como el estado mental que la gente experimenta cuando se encuentra totalmente inmersa en lo que está haciendo.

La felicidad es entonces el resultado de un sentimiento de energía focalizada, a partir del pleno involucramiento y el éxito en el proceso de la actividad. Un violinista puede conseguirlo tocando su instrumento; un atleta, corriendo un maratón, y un colaborador sobresaliente, al finalizar un proyecto o presentarlo con éxito.

Al crear un ambiente en el que los empleados son felices, automáticamente son productivos. Y también funciona a la inversa: ser productivo contribuye con la felicidad de la gente y el ambiente en que se desenvuelve.

Los colaboradores felices son más productivos

Derivado de la citada encuesta realizada en Adecco España, ahora sabemos que la mayoría de los españoles (96.35%) opina que la felicidad sí influye en el rendimiento y en la productividad de un empleado, frente a sólo un 3.65% que piensa lo contrario.

Esta tendencia cobra especial importancia si se tiene en cuenta que uno de los problemas endémicos de la economía española es su baja productividad. Los expertos achacan al desfase del sistema, el déficit de innovación y el absentismo laboral, entre otras, como causas de este lastre que los sitúa a la cola de los países europeos. No obstante, esta respuesta abre una nueva perspectiva a considerar en los departamentos de Recursos Humanos.

¿Qué rentabilidad aportan los colaboradores felices?

Las investigaciones muestran que las emociones positivas ayudan a sobrellevar clientes y proyectos difíciles y nos mantienen más sanos. Lo mejor de todo es que son contagiosas. Esto significa que uno o dos compañeros felices pueden animar a todo el equipo. Pero, ¿eso quiere decir que las empresas para las que trabajan obtienen más beneficios?

Estudios internacionales demuestran que la felicidad de los colaboradores —en cuanto a sentirse inspirados y realizar tareas significativas— tiene un impacto positivo en los resultados y los beneficios económicos de la corporación.

Por lo tanto, la rentabilidad es el resultado natural de invertir en la felicidad de la gente. Definitivamente, el dinero no la compra, pero ésta convierte a las empresas en productivas y rentables.

Los factores más importantes para ser feliz en el trabajo, según la encuesta aplicada por Adecco España, son: 38.7% disfrutar del trabajo y la realización personal; 20.7% tener buenos compañeros y un ambiente laboral grato;12.4% tener un mejor sueldo.

El autor
Margarita Álvarez *es Directora de Marketing y Comunicación de Adecco España. Es Maestra en Derecho por el Instituto de Empresa Business School.*

i2RH

¿i2RH?, probablemente estás pensando: ¿qué es eso?, ¿un nuevo dispositivo tecnológico para la oreja? Pues te equivocas; para mí, i2RH es la esencia de lo que hará un futuro excelente profesional de los Recursos Humanos.

Cada gerente de RH debe estar bien entrenado e informado sobre los fundamentos de nuestra profesión: formulación de estrategias para la gente, de forma tal que coincidan con el negocio; desarrollo de talento, liderazgo y cultura organizacional; establecimiento de buenas políticas y procedimientos de RH, y ser un mago en la aplicación de rendimiento y recompensa, gestión de cambio y relaciones con los empleados. i2RH está más allá de todo esto, pero sólo puede existir si tienes todas estas habilidades desarrolladas y listas para sacarlas de tu bolsillo en cualquier momento.

i2RH es el suplemento necesario para la excelencia profesional de Recursos Humanos. Significa informar e inspirar a aquellos con quienes trabajas (las dos 'íes' en i2HR). Puede no parecer mucho, pero los profesionales destacados de Recursos Humanos lo utilizan a menudo. Aquellos que sean capaces de realizarlo, serán recordados como los mejores a lo largo de su carrera.

RH debe de utilizar los tres dominios de trabajo o las tres 'tes': trabajo, fuerza de trabajo y lugar de trabajo (3W's en inglés por: *work, workforce and workplace*). Recursos Humanos las require para satisfacer necesidades transaccionales en cada dominio, así como para informar e inspirar a otros sobre el potencial que existe dentro de cada uno de ellos.

Una parte esencial del Instituto Australiano de Recursos Humanos (AHRI, por sus siglas en inglés) es informar a sus miembros y darles fuentes de inspiración que puedan aprovechar para su trabajo, entre sus colegas de la fuerza de trabajo y en el lugar de trabajo.

Hace tres años, AHRI publicó *people@work/2020 – the future of work*, un libro elaborado por un comité de seis miembros, quienes siguieron un programa de investigación de dos años. El motivo de la publicación fue informar a sus colegas sobre los grandes cambios que están en marcha en el trabajo y el lugar de trabajo.

AHRI
Australian Human Resources Institute

Fue fundada en 1976. Su área de especialidad es el desarrollo y mejoramiento de la eficacia de la gestión de personas profesionales en todo el mundo.
www.ahri.com.au

En esencia, este libro dice que hay ocho grandes fuerzas que influyen en las tres 'tes':

Globalización: el mundo del trabajo ahora se extiende a través de la mayoría de los 250 países; los bienes, servicios, el capital y la mano de obra ven el mundo como un solo mercado.
La revolución de la informática: los nuevos dispositivos y su poder han cambiado la forma en que todos trabajamos, por lo tanto, cómo se realiza el trabajo.
La demanda de flexibilidad personal: trabajamos más duro y más tiempo, y buscamos nuestros patrones de trabajo y tiempo para combinar nuestra vida personal y nuestros espacios.
La convergencia de habilidades en entornos multidisciplinarios: muchas profesiones cruzan fronteras; otras, las han roto.
Cambios macroeconómicos y demográficos: la gente que debería jubilarse sigue trabajando, y hay un aumento creciente en los comercios de China e India.
Mejores prácticas en gestión de personas: los lugares ideales para trabajar también son los más rentables, pero no todos lo tienen o pueden tener.
Cambio de normas comerciales: por ejemplo, comunidad y responsabilidad social empresarial, y una nueva ética de trabajo.
Imposición de regulaciones por el gobierno para calmar los temores públicos: muchos gobiernos tratan de regular toda actividad concebible que pueda producir, ya sea un mal económico, o uno social.

En resumen, este libro señaló que los problemas de gestión del lugar de trabajo de estas ocho fuerzas requerirá que los futuros profesionales de Recursos Humanos sean excelentes en nueve formas cuando lleguemos a 2020:

Transformadores del lugar de trabajo: convertidores de la estructura y conducta de trabajo dentro de distintas posiciones.
Integradores de la vida del trabajo: modelos a imitar para conjuntar y equilibrar dicha relación.
Agentes de talento de la próxima generación: funcionará con nuevos valores.
Celadores de rendimiento: alinearse con espacios de trabajo extensamente distribuidos.
Arquitectos y constructores: con nuevas capacidades de aprendizaje en los lugares de trabajo.
Accionistas de la responsabilidad social de las empresas: personas amigables para las relaciones entre compañías.
Participación de comunicadores: facilitadores de la comunicación mediante nueve estaciones del espacio de trabajo, con una prioridad para maximizar la participación de su gente.

Campeones de la diversidad: integradores interculturales.
Magos de la regulación: monitores del cumplimiento y defensores de los mejores resultados de negocio desde el entorno regulatorio.

La globalización significa la fuerza de la interconexión entre las economías del mundo y los lugares de trabajo; también la velocidad de transmisión en cambios reales y esperados de una nación al resto del mundo, esto es evidente con los problemas económicos de Europa y su recuperación económica; por último, el tamaño y forma de crecimiento económico de China.

La globalización es irreversible. En 1993 había 3,000 organizaciones multinacionales, actualmente, hay 63,000. Para 2014, las economías emergentes representarán la mayor parte del PIB mundial, más que

> Arriésgate aun cuando sientas que es más difícil, trata de inspirar a los demás y de alejar la negatividad y amenazas de otros, infunde a tus compañeros el estar receptivos y permanecer positivos.

las naciones desarrolladas. Así que el no adoptar una perspectiva global garantiza el paso de tu empresa al cementerio de los dinosaurios.

Algunas de las respuestas más positivas a los nuevos retos son:

- Nos llevamos mucho más tiempo en la planificación de la fuerza laboral. ¿Qué competencias tenemos, cuándo, dónde y por qué?
- La gestión del talento se ha colocado en el ciclo de vida del suministro laboral. No sólo es una celebración de personas, encabezada por los ejecutivos —si alguno de estos lugares todavía existen—. En India, las tasas de rotación de Infosys, en los dos primeros años de empleo, eran enormes. Por ello, crearon iniciativas de desarrollo profesional para cada trabajador. Es mejor estar activo en el trabajo a tener que esperar seis meses antes de encontrar otra oportunidad.
- Presión para aumentar la productividad, especialmente con acuerdos flexibles, que permitan distinguir cuándo las personas necesitan estar juntas, o cuándo pueden trabajar independientemente, e incluso desde casa.
- Administrar la longevidad y la retención de habilidades para evitar el retiro temprano.
- Aprovechar el uso de máquinas inteligentes; ir de la mano con los cambios en la comunicación; dominar los medios sociales con posibilidades de aplicación y mitigación de riesgos.
- Comprender la convergencia de los lugares de trabajo como una sociedad compasiva. En particular, para trabajar con un empleado responsable, que es una ficha activa de participación positiva y productividad.

> La globalización significa la fuerza de la interconexión entre las economías del mundo y los lugares de trabajo; también la velocidad de transmisión en cambios reales y esperados de una nación al resto del mundo, esto es evidente con los problemas económicos de Europa y su recuperación económica; por último, el tamaño y forma de crecimiento económico de China.

Pero, ¿qué sucede con las otras fuentes de inspiración, en primer lugar, para nosotros y, después, para los demás? Aquí enseñamos una de ellas y en la que los grandes líderes se han basado por más de 130 años, y que sigue en boga hasta el momento, *Invictus* de William Ernest Henley:

"Desde la noche que sobre mí se cierne, negra como su insondable abismo, agradezco a los dioses si existen por mi alma invicta. Caído en las garras de la circunstancia nadie me vio llorar ni pestañear.

Bajo los golpes del destino mi cabeza ensangrentada sigue er-