

RH

EN LAS EMPRESAS

RECUPERAR
RENOVAR
RENACER



CONTENIDO



AGILIDAD Y TRANSFORMACIÓN: CÓMO RH PUEDE ENCABEZAR EL CAMBIO

www.amedirh.com.mx



OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN LAS EMPRESAS

Ricardo García

www.biggroup.com.mx



HOME OFFICE, UNA NUEVA FORMA DE TRABAJAR LA GESTIÓN DEL TRABAJO REMOTO SE HA CONVERTIDO EN UNO DE LOS GRANDES RETOS A PARTIR DE LA PANDEMIA POR COVID-19

Krystal Salinas

www.hawkincentivesmexico.com.mx



CINCO PRINCIPIOS QUE DARÁN LUZ A LA FUNCIÓN

Juan Domínguez

www.citibanamex.com



SEGUROS DE GASTOS MÉDICOS, EMPRESAS Y DICTAMED

Dr. Enrique W. Alarcón

www.nocralaselarom.com



LA FELICIDAD EN TIEMPOS ACTUALES

Rosalinda Pizarro Santos

www.espacioempresarial.com.mx



EL SISTEMA INMUNE DE LAS ORGANIZACIONES

Jorge Uribe Maza

www.grupoipsmexico.com





EL SALARIO *ON-DEMAND* LLEGÓ PARA QUEDARSE Y ES UNA TENDENCIA GLOBAL

Nima Pourshasb
<https://minu.mx/rh>



ESQUEMAS DE TRABAJO Y PUESTOS QUE TOMAN FUERZA EN RESPUESTA A LA PANDEMIA

Ricardo Rodarte
www.occ.com.mx/empresa



LOS NUEVOS RETOS DEL CAPITAL HUMANO

Noemí Liliana Rojas Solorio
www.people4business.net



MUEBLES DE OFICINA

ESPACIOS DE TRABAJO CON SANA DISTANCIA: GARANTÍA EN LA NUEVA NORMALIDAD

www.pmsteele.com.mx



SEGUNDA ETAPA DE LA NOM-035-STPS, LO INESPERADO

Aurentino Morales
www.uptalent.com.mx



LA COMUNICACIÓN, EL GRAN ALIADO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO EN EL ACTUAL CONTEXTO

Jocelyn Pereyra
www.willistowerswatson.com



CÓMO LA PANDEMIA AMPLIFICA LA DEMANDA DE COLABORACIÓN ENTRE FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS

Guillermo Reynoso
www.workday.com/es-mx



AGILIDAD Y TRANSFORMACIÓN: CÓMO RH PUEDE ENCABEZAR EL CAMBIO

“AGILIDAD” ES UN TÉRMINO DE MODA TAN FÁCIL DE ENUNCIAR COMO DIFÍCIL DE PONER EN PRÁCTICA. EN UNA ÉPOCA MARCADA POR LA VELOCIDAD, SE DICE QUE LAS COMPAÑÍAS ÁGILES SON AQUELLAS CAPACES DE TRANSFORMARSE CON RAPIDEZ PARA ATENDER LAS EXIGENCIAS DE SUS CLIENTES Y EL ENTORNO.



P

Pero, ¿qué significa realmente la agilidad y cuál es el papel que en ella desempeña la gestión del talento?

Valores, más que una fórmula

En 2001, un grupo de desarrolladores de *software* se reunieron en Utah para redactar y proclamar el *Agile Manifesto*, sustentado en cuatro valores: los individuos y las interacciones por encima de los procesos y las herramientas, un *software* funcional por encima de una documentación exhaustiva, la colaboración con el cliente por encima de las negociaciones contractuales, y responder al cambio por encima de seguir un plan.

En aquel momento, los autores del manifiesto no definieron “agilidad” ni esbozaron una fórmula para llegar a ella, pero sus ideas básicas han resultado una fructífera provocación para organizaciones de

todo tipo. Dado que las empresas más emblemáticas de este momento —Amazon, Facebook, Google, Apple— tienen evidentes características de agilidad, hoy un número creciente de compañías desea emularlas. Una encuesta realizada por Deloitte revela que 94% de las 10 mil empresas participantes consideran a “la agilidad y la colaboración” como fundamentales para su éxito.

La consultora McKinsey & Co. define la agilidad como la capacidad de una organización para renovarse, adaptarse, modificarse rápidamente y tener éxito en un ambiente cambiante, ambiguo y turbulento. Ello requiere ciertas condiciones, tales como estabilidad organizacional, liderazgo transparente, comunicación abierta y sinergia. Sólo así se podrán ajustar estrategias, empoderar a los empleados para que sean capaces de tomar decisiones,

responder a la incertidumbre con flexibilidad y velocidad, y ver los cambios inesperados como una oportunidad de transformación.

Steve Denning, autor de *The Age of Agile*, destaca la importancia del cambio de mentalidad, pues volverse ágil requiere pasar de la burocracia tradicional a una “adhocracia”, en la que predominan las soluciones *ad hoc* y la observancia de tres principios esenciales:

1. La primacía del cliente: gracias a Internet, hoy los clientes disponen de numerosas opciones y de abundante información, lo que les permite controlar el mercado

como nunca. Lejos de incomodarse por ello, las organizaciones verdaderamente ágiles se enfocan en ofrecerles más valor a los clientes, ajustando para ello desde sus metas y principios hasta sus procesos y estructuras informativas.

2. Afinar el trabajo para equipos pequeños:

en vez de hacer crecer la empresa para que resuelva problemas complejos, éstos se dividen en tareas que pueden ser realizadas por equipos pequeños, autónomos e interfuncionales, que trabajan en ciclos cortos y en continua retroalimentación con el cliente o usuario final. La unidad es el equipo, no la persona.



Amedirh™

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Fundada en 1947, la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) tiene como objetivo fomentar el desarrollo de los responsables de promover la función humana de las organizaciones para propiciar que éstas y las personas que las conforman, alcancen sus objetivos integrales dentro de la sociedad.

www.amedirh.com.mx



INTEGRADOS A EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO, LOS COLABORADORES TRABAJAN DE MANERA TRANSPARENTE POR UNA META COMÚN, LA COMUNICACIÓN FLUYE EN TODAS DIRECCIONES Y LAS IDEAS LLEGAN DE CUALQUIER PUNTO.



3. La organización como una red viva y orgánica: integrados a equipos de alto rendimiento, los colaboradores trabajan de manera transparente por una meta común, la comunicación fluye en todas direcciones y las ideas llegan de cualquier punto.

RH, impulsor de la agilidad

Para beneficiarse de una agilidad verdadera y saludable, toda la organización debe entender en qué consiste esta transformación. Ello implica, desde luego, cambiar la mentalidad cultural y organizacional, es decir, tanto la manera de pensar como la de comportarse. En este sentido, la gestión del talento ya no se limita a atraer al talento óptimo (creativo, colaborativo, curioso), sino abarca promover una cultura organizacional que propicie la agilidad.

Pia-Maria Thoren, autora de *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers*, coincide al subrayar que “corresponde a los departamentos de RH crear una estructura y una cultura capaz de enfrentar los cambios futuros, así como empoderar a los empleados para que se conviertan en *stakeholders* motivados”.

En 2018, la revista *Harvard Business Review* dedicó un número al tema de “las nuevas reglas de la gestión del talento”. Uno de los artículos puntualiza que, para RH, volverse ágil significa dejar atrás el papel de verdugo (para informar sobre los recortes al personal) o de moderador (entre directivos, gerentes y empleados), para enfocarse de lleno —como el resto de la organización— a crear valor para los clientes.



Para lograrlo debe ayudar a afinar el trabajo de los equipos pequeños, haciendo todo lo posible para que estos ensambles interdisciplinarios funcionen como una red fluida. Es decir, RH ya no trabaja para los directivos ni los gerentes, sino para los clientes. Su foco ya no está en los individuos, sino en los equipos. La retroalimentación es circular, usando canales formales e informales. Su valor agregado ya no es reducir costos ni tener un personal motivado, sino crear valor para el cliente.

Las nuevas prácticas y funciones de RH

Prácticas ágiles para evaluar el desempeño: evaluaciones más frecuentes (por proyecto), retroalimentación continua, diferentes ciclos de desempeño para las diversas funciones cumplidas, simplificación del proceso de evaluación.

Prácticas ágiles para el entrenamiento: invertir en perfeccionar las habilidades formadoras de las gerencias, contratar a un instructor profesional para que ayude a los gerentes a dar una mejor retroalimentación a los colaboradores y a desarrollar sus propias capacidades como instructor.

Prácticas ágiles para los equipos: inculcar una retroalimentación multidireccional por parte de las gerencias, solicitar aportes a los demás para identificar y abordar oportunamente cualquier situación; abrir la posibilidad de retroalimentación de los empleados hacia los líderes de los equipos y los supervisores, aplicaciones que permitan que todos (supervisores, colegas y clientes) ofrezcan retroalimentación inmediata.

CAMBIAR LA MENTALIDAD CULTURAL Y ORGANIZACIONAL, ES DECIR, TANTO LA MANERA DE PENSAR COMO LA DE COMPORTARSE.



De acuerdo con Jeff Gothelf, diseñador organizacional y cofundador de Neo Innovation, en una organización ágil RH debe brindar los servicios de siempre (contrataciones, capacitación y desarrollo profesional, gestión del desarrollo, etc.), pero de tal modo que se esté respondiendo con ello a los cambios en la cultura y el estilo de trabajo.

Entre las muchas transiciones que RH ha debido hacer para encauzar la agilidad, algunas de las señaladas por el *Business Agility Institute* (BAI) son: convertirse en un facilitador del mapa de transformación, en colaboración con los directivos; construir y difundir una cultura y un entorno que propicie la agilidad; crear competencias y habilidades ágiles mediante la atracción y retención de “agilistas” calificados; y crear descriptores de funciones adaptables. El BAI también sugiere que RH puede aplicar e integrar el enfoque ágil en la empresa antes de que ésta se disponga a emprender la transformación e incluso antes de que piense en agilizarse siquiera. Al hacerlo, RH estará en condiciones de atender a líderes, gerentes y empleados de una manera mucho más rápida, con soluciones enfocadas en los retos cotidianos.

OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN LAS EMPRESAS

COMO ES DE SU CONOCIMIENTO, EN NUESTRO PAÍS ESTAMOS VIVIENDO UNA ÉPOCA DE CAMBIOS E INCERTIDUMBRE FINANCIERA. CONSCIENTES DE ELLO CONSIDERAMOS QUE LA PRIORIDAD DE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS ES REDUCIR GASTOS Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

La tercerización es una herramienta que permite contratar a un proveedor externo para la empresa, para la ejecución de actividades secundarias como la limpieza, la seguridad, servicios legales; o abarcar otras áreas dentro de la compañía como los sistemas financieros, contables, administrativos y de Recursos Humanos.

Reducción de costos: permite ahorrar gastos como los asociados a la inversión en infraestructura o tecnología, operativos, y los gastos de contratación de nuevos trabajadores que se hagan cargo de tareas que no son una función específica dentro de la empresa.

Focalización en *core business*: la tercerización permite a la empresa enfocarse principalmente en el negocio y no consumir recursos humanos y financieros en otras áreas que no son de su actividad principal.

Tercerización legal laboral: es el más demandado en la actualidad, principalmente para lo referente a la gestión de nóminas.

Pequeñas, medianas y grandes empresas tienen contratados los servicios de empresas auxiliares



para la gestión de estas tareas y se ha demostrado la eficiencia de este tipo de contrataciones, además de contar con grandes beneficios a corto plazo. La crisis que vivimos actualmente ha convertido la tercerización en un factor determinante para las empresas. Cada vez son más aquellas que buscan la tercerización de un gran número de sus tareas administrativas. Reconocemos que el objetivo primordial ante la “nueva normalidad” es brindar seguridad y nuevas perspectivas, así como ofrecer a las empresas el talento y las soluciones fundamentales para mantenerse competitivas. La tercerización legal es también fundamental para contrarrestar los efectos económicos de la pandemia y evitar el desempleo masivo. Es una gran oportunidad para los trabajos asociados a actividades indispensables como perfiles médicos, farmacéuticos, y operarios de producción en manufactura de equipo médico. Ya sea trabajo fijo o trabajo temporal, la

tercerización legal garantiza seguridad social y prestaciones de ley para los trabajadores, respaldo laboral y, en algunos casos, mayores prestaciones adicionales para beneficio de los colaboradores. México es el mayor exportador en América Latina de dispositivos médicos. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Industrias Innovadoras de Dispositivos Médicos (AMID), las empresas en México cuentan con 30 plantas de producción, que en condiciones normales dan empleo a más de 130 mil personas. En este momento de emergencia sanitaria nacional —y mundial— es un hecho que se requerirá más oferta de mano de obra mexicana para cubrir mayor producción y exportar más insumos. Para este nuevo reto en el país la tercerización jugará un papel primordial. La crisis sanitaria por Covid-19 seguirá afectando el entorno laboral a corto, mediano y largo plazo; los esquemas de subcontratación legal serán una de las alternativas más



Ricardo García
CEO

Fundada en 2005, Big Group se especializa en administrar nóminas y capital humano, cumpliendo con los lineamientos y normas vigentes para no poner en riesgo a las compañías.

www.biggroup.com.mx





RECONOCEMOS QUE EL OBJETIVO PRIMORDIAL ANTE LA “NUEVA NORMALIDAD” ES BRINDAR SEGURIDAD Y NUEVAS PERSPECTIVAS, ASÍ COMO OFRECER A LAS EMPRESAS EL TALENTO Y LAS SOLUCIONES FUNDAMENTALES PARA MANTENERSE COMPETITIVAS.



efectivas para generar fuentes de empleo en los meses donde aún prevalezca la pandemia, y para las nuevas dinámicas profesionales que se presenten en el futuro inmediato. Es imperante tener en mente que los esquemas de subcontratación legal son hoy en día una de las alternativas más efectivas para generar fuentes de empleo formal y agilizar la colocación de personal en las actividades económicas con mayor demanda en los meses donde aún prevalezca la pandemia —además de que serán la herramienta más utilizada ante las nuevas formas de laborar—. No olvidemos tampoco que en mayo del presente año, México perdió más de 1 millón 181 mil empleos formales por efecto del Covid-19. Esa cifra equivale al número de empleos generados en los 35 meses previos; son tiempos que requieren transparencia y solidaridad, y debemos mantenernos alerta a las herramientas que permitan optimizar los recursos en las empresas.

HOME OFFICE, UNA NUEVA FORMA DE TRABAJAR

LA GESTIÓN DEL TRABAJO REMOTO SE HA CONVERTIDO EN UNO DE LOS GRANDES RETOS A PARTIR DE LA PANDEMIA POR COVID-19

EN UN PAÍS COMO EL DE NOSOTROS QUE TIENE UN NOTORIO ATRASO VS. LAS ECONOMÍAS DE PRIMER MUNDO. PENSAR EN EL CONCEPTO DE *HOME OFFICE* O TRABAJO REMOTO, HACE UNOS MESES ERA IGUAL A PERDER EL CONTROL DE LAS PERSONAS, SOLAPARLOS PARA QUE SE HAGAN “TONTOS” EN SUS CASAS, DARLES VACACIONES TODO EL TIEMPO, QUE LLEGUEN TARDE, QUE NO ATIENDAN LAS JUNTAS, ETC. POCAS ERAN LAS EMPRESAS QUE SE ESTABAN ABRIENDO A ESTA NUEVA FORMA DE TRABAJAR Y, EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, ERA OBLIGADO POR REGLAMENTACIONES CONTRA LA CONTAMINACIÓN CON EL PROGRAMA *HOY NO CIRCULA* O POR EL TERREMOTO DE 2017.

Este año todo dio un giro inesperado, algo que sabíamos que nos sucedería en algún punto; y nos alcanzó sin avisar. La realidad es que hoy en día la forma de trabajar y de hacer negocios cambió por completo y ahora nos enfrentamos al gran reto de hacer de esta nueva normalidad una experiencia llevadera y grata para nuestras vidas.

Home office, ¿en dónde estamos parados?

Primero que todo, es importante que tengamos bien claro el concepto de *home office* o teletrabajo: es una forma flexible de organización del trabajo basada en el desempeño de la actividad profesional, sin la presencia física del trabajador en las oficinas de la empresa en una gran parte de su jornada laboral. Esto abarca un amplio espectro de actividades y se puede realizar a tiempo completo o parcial. Para llevar a cabo el teletrabajo es fundamental contar con medios de comunicación básicos como la computadora y un celular, así como el *software* necesario para permitir la comunicación vía remota. En el caso de nuestro país, por años hemos tenido la cultura del “reloj checador”; una mentalidad del

trabajo totalmente apegada a la vieja escuela, en donde se piensa que entre más horas pasas pegado a la silla o en la empresa, trabajas más; lo cual es totalmente falso y es una contradicción a lo que la palabra productividad se refiere, la cual está alineada con conceptos de aprovechamiento de recursos y eficiencia. Si bien es cierto que hay labores que son muy técnicas y monótonas para que se cumplan, no todas las tareas en una empresa tienen que funcionar bajo ese concepto. Muchos puestos de trabajo, hoy en día, se pueden medir por logro de objetivos, sin necesidad de que las personas estén pegadas al escritorio las ocho horas de la jornada laboral. Países como Finlandia, Suecia, Suiza, Estados Unidos, Japón y Colombia han llevado a cabo la práctica del trabajo remoto desde hace muchos años, con gestiones y legislaciones bien cimentadas para que esto suceda a conveniencia de ambas partes: el trabajador y la empresa. De hecho, es de llamar la atención que un país latino como Colombia sea uno de los más avanzados en cuanto a la regulación del *home office*, seguido de países como Brasil, Costa Rica, Perú, Ecuador y Jamaica.



Home office, el reto para todos

Revisemos los retos a los que se enfrentan las empresas y los empleados ante esta modalidad:

Empresas:

- Contar con herramientas tecnológicas que permitan el trabajo a distancia.
- Proveer de equipamiento indispensable a los empleados: sillas ergonómicas, laptops, buena conexión a Internet, etcétera.
- Protección y confidencialidad de la información interna de la empresa.
- Medición de productividad basada en objetivos logrados, no en tiempo.
- Promover la comunicación interna, así como el trabajo en equipo.
- Garantizar procesos de comunicación con clientes, proveedores y socios del negocio.
- Mantener motivados a los empleados.
- Hacer evidente el compromiso que tiene la empresa con su fuerza laboral.
- Promover la convivencia entre el equipo.
- Asesoramiento constante a empleados para uso de herramientas.

Empleados:

- Compromiso y disciplina.
- Crear hábitos para empezar el día.
- En caso de vivir con más personas, concientizarlos acerca de que lo que estarán haciendo es trabajar, para que respeten su espacio y tiempo laboral.
- Evitar cualquier tipo de distracciones.
- Fortalecer la concentración.

Es muy importante saber a lo que nos enfrentamos con esta modalidad en el caso de querer y/o tener la oportunidad de adoptarla de ahora en adelante. Al respecto, he oído opiniones encontradas en los últimos días; hay quienes están disfrutando esta forma de trabajar y no están afectando su productividad, al contrario, lo están viendo como parte de su salario o sueldo, pero como una remuneración emocional. Por otro lado, hay quienes ya no aguantan el teletrabajo y prefieren estar en la oficina. A raíz de lo anterior, creo que vale la pena explorar los motivos de cada parte para entender la dualidad de opiniones respecto al teletrabajo:



Krystal Salinas

Gerente de Marketing

Fundada en Estados Unidos en 2001 e iniciando operaciones en México en 2009, Blackhawk Network se especializa en la venta y distribución de tarjetas de regalo y código electrónicos de las marcas más reconocidas a nivel global, para incentivar empleados, clientes, socios, etc.; hacer promociones, recompensas, programas de lealtad... Cuenta con una amplia red de distribución formada por las principales cadenas comerciales y tiendas de conveniencia del país.

www.hawkincentivesmexico.com.mx

