

RH

EN LAS EMPRESAS

LO ÚNICO
PERMANENTE
ES EL CAMBIO



ADAPTACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y REINVENCIÓN

Las reglas cambiaron en el momento en que la pandemia colocó a las organizaciones contra el muro de la incertidumbre. También, durante ese instante, sobrevino el impulso creativo e innovador que ha colocado a la función de Recursos Humanos en una posición estratégica más allá del agotado discurso que solía quedarse en las buenas intenciones.

Gestionar el talento ahora significa un reto permanente para los liderazgos que, más que renovarse, deberán reinventarse. Para ello se torna indispensable generar la reflexión profunda y la ingeniería capaz de responder a las nuevas demandas del mercado, la producción e, invariablemente, de la fuerza de trabajo.

Las circunstancias críticas impuestas por la emergencia sanitaria nos demostraron que las empresas con culturas y protocolos organizacionales a prueba de balas no existen. De ahí que la inteligencia adaptativa se haya colocado como la quintaesencia del momento. Pensando en ello, AMEDIRH enfocó todos sus esfuerzos para poner el tema en la conversación de la comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos.

Eventos, *webinars*, *workshops*, comités de trabajo, grupos de intercambio y el Congreso Internacional de Recursos Humanos se enfocaron en ello. No obstante, tenemos la certeza de que ser resilientes es apenas uno de los primeros pasos porque, a querer y no, el llamado global es a transformarse. Desde las compañías de consumo productoras de bienes históricamente arraigados hasta *startups*, hoy deben plantearse el propósito, las formas y tiempos para lograrlo.

Y si miramos un poco más lejos, con perspectiva y amplitud de criterio, se avizora un claro movimiento hacia la reinención. Lejos parece estar el tiempo donde, muy a la ligera, nos referíamos a las nuevas revoluciones y a la guerra por el talento. En medio de la batalla por la salud, preservar la integridad de personas y organizaciones es lo fundamental. Ya es insoslayable garantizar el sentido humanista del trabajo y el negocio en los centros de trabajo.

Las misiones inspiradoras hoy deben demostrar su auténtico poder con pruebas contundentes. Los códigos de ética ahora están obligados a dejar de ser un mero trámite de inducción. Como nunca, el bienestar es una divisa tanto o más importante que la productividad. ¿Qué nos espera? Con elevada probabilidad lo que nos queda es reinventarnos y reinventar a la economía y al mercado, a la política y a la sociedad, a la educación y a la empleabilidad.

Lejos de ser un cliché, un lugar común, la nueva normalidad debe ser el motor del cambio fundamental para diseñar nuevas formas para comprender que el talento humano es sin lugar a dudas mucho más que un recurso.

Con este impulso, ponemos en tus manos este volumen sobre RH en las Empresas. Tenemos la certeza de que compartir experiencias y conocimientos es indispensable para todos. Recordemos que no sólo somos habitantes del presente, sino que somos ciudadanos del futuro.

Lic. Mauricio Reynoso
Director General

Es una enorme satisfacción para Editorial Leto poner en sus manos esta edición de “RH en las Empresas” en un año donde los retos brotaron con facilidad en el terreno de la incertidumbre. Después de muchos meses, empezamos por fin a ver una reducción en los casos de enfermedad causada por el virus SARS-CoV2, y en todo el mundo los países comienzan a levantarse y hacer un recuento de los daños; porque es indudable que ningún gobierno, ninguna sociedad ni sistema de salud estaban preparados para la pandemia que atacó tan feroz y velozmente a nuestro planeta.

Pero la resiliencia del espíritu humano es poderosa y las pruebas están a la vista: las economías muestran signos de recuperación —especialmente las que contaron con estrategias de apoyo gubernamentales bien diseñadas—, y las empresas dieron cátedra de adaptabilidad e innovación.

De eso se trata este libro: de la mano con la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A. C. (Amedirh) honramos el impulso, la dedicación y la creatividad del área de RH en todas las organizaciones, cuyos líderes se vieron de pronto jugando un juego cuyas reglas cambiaban día a día.

Las restricciones sanitarias impusieron de golpe el trabajo a distancia, y aunque es algo que se venía gestando hace tiempo, fue necesario acortar la transición y establecer nuevos métodos de selección, inducción, colaboración y evaluación, incluyendo el dominio de las herramientas digitales necesarias.

Asimismo, otro tipo de cambios contribuyó a la rápida adaptación de las empresas: en México este año fue aprobada y publicada en el Diario Oficial de la Federación la reforma a la ley que regula la subcontratación laboral o outsourcing, estableciendo nuevas normas para la contratación de servicios especializados; afortunadamente Amedirh cuenta con socios expertos en guiar a las empresas en el cumplimiento de dicha reforma.

Nueva normalidad, nuevas formas de interactuar, nuevas leyes. Lo único permanente es el cambio y en Editorial Leto le damos la bienvenida esperando que todas las áreas de Recursos Humanos tengan una muy productiva transformación.

Stephan Porias
Director General



CONTENIDO

NUEVO TALENTO



08 RH y el reto de gestionar al talento en la nueva normalidad



12 Construcción angular de la confianza organizacional



16 Prestaciones laborales ¿Realmente funcionan?



20 Medir la eficacia de la formación



24 Anteponer el bienestar de los colaboradores, el nuevo enfoque RRHH



28 El Merecimiento ¿Por qué no nos sentimos merecedores?



32 Concordia



36 Las repercusiones de la pandemia en la salud y el bienestar de los empleados



38 Mujer líder en la empresa: más que justicia o responsabilidad social, es una estrategia de éxito

NUEVO LIDERAZGO



40 En tiempos de cambios exponenciales, ¿se requieren líderes de Recursos Humanos exponenciales?



44 La transformación y humanización de las empresas, en una nueva realidad



48 Ruptura y nuevo liderazgo



52 ¿Hasta dónde nos comprometemos con nuestra responsabilidad en Recursos Humanos?



56 “Se rompió el vestido”
¿Cómo y por qué se llega a estos extremos?



58 De la Gran Depresión a la Gran Dispersión

Willis Towers Watson

66 La crisis como detonante de la evolución en Recursos Humanos

Kelly

70 La reforma de *outsourcing* es una realidad, ¿qué sigue para tu empresa?

OUTSOURCING & HOME OFFICE



74 La Reforma Laboral desde una Perspectiva Empresarial
¿Qué debo saber y hacer en mi negocio?



MUEBLES DE OFICINA

80 Reconfigurar espacios: soluciones para convertir las oficinas en espacios seguros



86 Reforma al *outsourcing*: un gran desafío



TRAINING MIDAS

90 Mantener la motivación del Talento Humano en las nuevas modalidades de trabajo

RH Y EL RETO DE GESTIONAR AL TALENTO EN LA NUEVA NORMALIDAD

LA COYUNTURA SANITARIA, SOCIAL Y ECONÓMICA DEMANDA QUE LA GESTIÓN DEL TALENTO SEA CAPAZ DE ADAPTARSE CON AGILIDAD A NUEVAS E INUSITADAS CONDICIONES PARA TRANSFORMARSE Y EVOLUCIONAR. LA RESPONSABILIDAD ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS AHORA APUNTA HACIA EL HUMANISMO PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO.

Pleno de circunstancias disruptivas, el escenario global del mercado y, por tanto, del empleo, exige a las empresas responder con absoluta rapidez ante la emergencia sanitaria y la crisis económica que se vive con diferentes intensidades en las diversas regiones del planeta.

La pandemia y la forma en cómo ha sido manejada en cada país plantea desafíos distintos que los equipos de liderazgo deben enfrentar y solucionar; más aún cuando se trata de operaciones transnacionales.

En su esfuerzo por mantener a flote a los sistemas de salud pública, las instituciones gubernamentales han establecido las más diversas estrategias, planes y programas. Sin embargo, surgen nuevos obstáculos en la carrera hacia la anhelada estabilidad del

mundo; ejemplo de ello es la ejecución de los criterios para la movilidad en función de la marca de vacuna aplicada a las personas.

Cada decisión en materia de salud pública afecta a las empresas y sus metas de negocio. En México, el semáforo epidemiológico, los protocolos de trabajo presencial e híbrido, los esquemas para el regreso a la escuela y la apertura económica influyen en aspectos fundamentales de la organización. La vida de los colaboradores encabeza la lista de prioridades.

Trastocados, los planes de continuidad de negocio se han visto alterados por la enorme presión que se ha focalizado en la fuerza de ventas para alcanzar mejores volúmenes de rotación de bienes y servicios, sin olvidar áreas críticas para la operación como son planeación de la demanda, manufactura y logística.


PRIMERO LA GENTE

Desgastada como se encuentra, la situación económica de las empresas representa uno de los primeros asuntos por atender en el plan de riesgos.

No obstante, el mundo está obligado a colocar a la gente a la cabeza de las prio-

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



Coloquemos a la gente
a la cabeza de las
prioridades: el humanismo
debe entrelazarse con la
permanencia del negocio.

ridades, toda vez que los temas humanitarios están entrelazados con la estabilidad y la permanencia de los negocios.

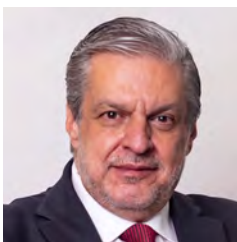
No hay decisión más difícil para los líderes en estos momentos y, de hecho, no es que deban pensarlo demasiado. Es más, la pandemia no permite perder el tiempo porque dejar de colocar a las personas en primer plano representa mayor siniestralidad para los esquemas de beneficios médicos y, lamentablemente, bajas definitivas por fallecimiento con el pasivo laboral que esto representa; por no hablar del impacto abrumador para las finanzas personales de los trabajadores al encarar el pago de pruebas PCR, tratamientos ambulatorios, hospitalizaciones y defunciones.

No se puede evitar que la tragedia de la COVID-19 deje huella en las empresas si, por principio, se hace a un lado la visión humanitaria en los equipos de liderazgo y alta

dirección. Conscientes de ello, la función de Gestión de Talento está llamada a reflexionar y actuar de manera responsable, eficiente, suficiente y oportuna. Pero ¿cuáles son los mayores retos?

❶ **Gestionar el riesgo:** la organización deberá incluir la disponibilidad de talento capacitado y saludable demandado por la empresa como parte de la matriz de gestión de riesgo. Asimismo, establecer la política de atención a incidentes relevantes asociados al personal y cómo se gestionarán en lo general y lo particular; la implicación en la continuidad de negocio, los protocolos a seguir en materia de salud y la entidad responsable de efectuar el seguimiento.

❷ **Cuidar a la gente:** con el liderazgo de Recursos Humanos, la empresa construirá planes y programas de acción dirigidos a fomentar el bienestar integral de las



Lic. Mauricio Reynoso

Director General de AMEDIRH

Formado en la Universidad Iberoamericana y en IPADE Business School, posee una trayectoria profesional de casi 40 años en los Recursos Humanos, trabajando en diversos sectores empresariales y dirigiendo varias asociaciones de Gestión de Talento.

Experto en Liderazgo, Talento, Coaching, Cambio, *Engagement*.

personas en estricta vinculación con variables financieras y de relaciones laborales como son el riesgo de trabajo y la siniestralidad. Así como se previenen y mitigan las posibles condiciones de accidentalidad de los colaboradores, habrán de gestionarse las de tipo psicosocial, tanto del clima laboral como la regulación de la conectividad digital de la gente o su participación presencial, semipresencial, híbrida o totalmente virtual.

❶ **Fortalecer la continuidad:** además de las bien conocidas tablas de reemplazo para las posiciones clave de los equipos de liderazgo, se pone en valor la capacidad de Recursos Humanos para garantizar los requerimientos de planeación de la demanda de fuerza laboral. La visión sobre el reclutamiento y la selección de personas debe igualmente transformarse; pero no sólo en la dimensión tecnológica sino a través de mecanismos que

permitan asegurar que habrá talento siempre disponible.

❷ **Garantizar la prevención:** reconocida ampliamente por la Organización Mundial de la Salud, la salud preventiva es la mejor herramienta y principal arma para abatir los efectos de pandemias como la COVID-19 pero también las de sobrepeso, obesidad, síndrome metabólico, influenza, hipertensión, enfermedad coronaria, cáncer, papiloma y VIH porque todas, aunque silenciosas, tarde o temprano causarán afectaciones a la organización. La convocatoria aquí es a evitar la ceguera institucional y el incremento exponencial de pasivos laborales ligados a los beneficios de salud.

❸ **Medir, analizar y evaluar el impacto:** aunque pareciera un lugar común, es un hecho que la ausencia de métricas organizacionales sobre salud, riesgo psicosocial,



habilidades digitales y un largo etcétera impiden efectuar análisis razonables para evaluar el impacto y tomar decisiones corporativas a tiempo. El equipo de Gestión de Talento debe consolidar, casi de forma inaplazable, sus competencias en este ámbito. La capacidad para generar y comprender las métricas analíticas debe ser una autoexigencia en el perfil de la función de Recursos Humanos.

- ❶ **Comunicar con efectividad:** la carencia y el exceso de información, la ambigüedad o falta de claridad, la falta de oportunidad y suficiencia, así como la ausencia de alineación institucional, son el principal factor incremental de riesgo. En este sentido, la función de comunicación interna debe dejar de ser algo accesorio y trivial; demostrando su valor con propuestas capaces de alcanzar al mayor número de colaboradores con el porcentaje más alto de efectividad para lograr posicionar los mensajes clave.

EL MUNDO ORGANIZACIONAL HÍBRIDO

Es imprescindible acelerar la consolidación de la cultura híbrida y no quedarnos únicamente en el plano de las plataformas tecnológicas que hacen posible las reuniones en videoconferencia. Es decir, debemos dar el paso hacia nuevos estándares de desarrollo organizacional, entrenamiento para los equipos de liderazgo, rediseño de los mecanismos de seguimiento y aseguramiento de la productividad; y, desde luego, el redimensionamiento de actitudes, comportamientos y hábitos.

La cultura híbrida debe responder por igual a la misión y visión de la empresa, así como ser fiel a sus principios éticos y a las metas de negocio. Nuevas formas de ser, comunicarse y colaborar constituyen el reto constante para hoy y mañana. La labor por realizar es ardua y requiere ser incansables, creativos, innovadores y disruptivos.

CONSTRUCCIÓN ANGULAR DE LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL

CREAR UN EXPEDIENTE LABORAL DE LOS NUEVOS COLABORADORES ES DE BENEFICIO PARA TODOS LOS INVOLUCRADOS, DEBIDO A LA INFORMACIÓN QUE ENGLOBALAN LOS ESPECIALISTAS EN RRHH.

Hace algunos años, un artículo (Dunning et al., 2014) indicaba que la confianza en los demás se basa en un acuerdo inicial de respeto entre los involucrados, en especial cuando son desconocidos y no poseen información que ayude a confiar de forma automática. En el contexto de Recursos y Capital Humano, esta idea tiene un mayor impacto al considerar que al inicio todo colaborador es un desconocido en el cual debemos confiar para convivir, interactuar y lograr los objetivos del equipo. Desde esta perspectiva la necesidad de pruebas, referencias y el corroborar la información del CV y la entrevista tiene un matiz distinto al de mera burocracia.

Cuando consideramos que estos procesos son la base que sustenta la confianza entre personas que se acaban de conocer y cuya intervención laboral es la clave del éxito colectivo, deja de parecer que el proceso de reclutamiento sea engorroso, para convertirse en necesario. En esa medida

se revalora la importancia de contar con información acerca del colaborador antes de integrarse en la organización, como una forma de establecer el marco de respeto colectivo al tener certezas sobre las nuevas personas, así como promover la empatía con los compañeros y así facilitar la interacción entre todos los involucrados (Mestre Escrivá et al., 2012; Moreno Velázquez et al., 2011). La recopilación de información de currículum, pruebas psicométricas, antecedentes laborales, y datos de los entrevistadores conforman el expediente de una persona. Este expediente nos permite conocer un poco más acerca del colaborador y corroborar la información de la entrevista, y así obtener una certeza que confirme que nuestra impresión es adecuada y la persona merece nuestra confianza para entrar en la organización y en nuestra convivencia cotidiana; corroborar que, independientemente de la impresión causada durante la entrevista —donde el candidato busca demostrar sus mejores cualidades y lucir lo mejor posible para obtener el empleo— fuimos capaces de reconocer que su empleabilidad se basa en competencias y habilidades. Una de las prácticas más comunes para obtener este tipo de información es la revisión de referencias, así como el estudio

Círculo Laboral fue fundada en 2010. Su objetivo es desarrollar modelos de solución que aporten información certera y necesaria para la correcta toma de decisiones en los procesos de reclutamiento, selección y mejora en el personal.

www.circulolaboral.com.mx




socioeconómico (que actualmente con el uso de redes sociales, aplicaciones web y demás alternativas parecen anticuados y que deberían de ser eliminados de los procesos); sin embargo, ¿cuál sería la forma de construir la confianza entre los colaboradores cuando se ha definido que ésta depende de que los miembros del grupo se reconozcan como similares que comparten valores, y que las normas del grupo aplican para todos? (Herreros Vázquez, 2004).

Se debe de considerar, entonces, que la empatía del grupo se conforma en parte con la participación de los colaboradores en estos procesos organizacionales para la conformación del expediente. La tecnología nos ofrece hoy los recursos para desarrollar nuevos métodos de captación y análisis de datos, que pueden ser automatizados.

Asegurar que todos los procesos de recolección de información en el proceso de reclutamiento se alineen a las normativas vigentes, además de respetar en todo momento la privacidad de los colaboradores, también promueve la confianza, así como el desarrollo de conductas prosociales basadas en el respeto. Esto construye ambientes colaborativos empáticos con la intención de

facilitar la transición de los negocios a una realidad digital y post COVID, que requiere desarrollar nuevos esquemas de comunicación, trabajo, e incluso participación en la empresa (Dunning et al., 2014; Nordstrom, 1998).

Uno de los problemas que presentan es que no se consigue un esquema de confianza debido a que no siempre hay involucramiento por parte de los miembros de la organización; esto no quiere decir que deban ser reemplazados, sino más bien repensarlos dentro de un *proceso de employee experience management* que se alinee con las tendencias de digitalización y nuevas direcciones de los Recursos Humanos hacia un modelo de Capital Humano ágil (Deloitte, 2017) centrado en el cliente, donde se consideren a los colaboradores también como clientes que deben tener menos fricción con los procesos organizacionales que favorezcan el compromiso (Esmailpour & Ranjbar, 2018). Entonces al implementar procesos y/o sistemas de corroboración de referencias enfocados en las necesidades de información del colaborador y la organización, así como la integración con la gestión interna, permitirá que la persona se incorpore con mayor facilidad, y que se aproveche la mayor cantidad de información disponible del colaborador.



Revalorar el proceso de reclutamiento como la herramienta para establecer confianza y empatía entre el colaborador, el equipo y la organización.



Luz María Cruz

*Laboratorio de Innovación
Círculo Laboral.*

Licenciada en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México y Doctora en Psicología Social, su trayectoria profesional abarca la docencia, la consultoría y la investigación con enfoque en Psicometría, Etnopsicología, Cultura, Relaciones Interpersonales y Capital Humano. Ha participado en encuentros científicos nacionales e internacionales, y posee publicaciones en libros y revistas científicas. Es especialista en el desarrollo de Proyectos de Investigación y desarrollo de Productos y Modelos.

Además, llevar a cabo un proceso que permita el aprovechamiento de la información y la recolección de los datos de corroboración de identidad de una manera respetuosa que sea capaz de reconocer a la persona de una forma directa, sin la intervención de terceros, establecerá una política de confianza enfocada en facilitar el camino para todos. La empatía demuestra que los procesos digitales se enfocan en disminuir la fricción con el usuario, y es por eso que son la herramienta clave para que las personas se sientan respetadas en su privacidad, tiempo, derechos y participación en la integración a una nueva organización.

Cuando se re-piense y se re-valorice el proceso de reclutamiento, con todo y la laboriosa documentación como parte de un desarrollo de *on boarding* que promueva la integración

de las personas a la organización, es cuando los potenciales colaboradores desarrollarán confianza y empatía hacia la empresa desde antes de comenzar a trabajar en ella.

Esto facilitará que las compañías desarrollen capacidades de adaptación al cambio y la transformación que la realidad laboral actual demanda, así como la transformación digital del Siglo XXI. Es importante considerar cuando analicemos los procesos de trabajo que muchas veces no es necesario eliminarlos, sino transformarlos a la realidad actual con el uso de la tecnología, la automatización, la inteligencia artificial e incluso *machine learning*, con la finalidad de eliminar fricciones, burocracia o documentación en papel excesiva que hacen que se pierda el valor real del proceso para la organización y las personas.