

Las

empresas
seleccionan...



Los

empleados
también

La tecnología es una herramienta para enfrentar la nueva relación entre las empresas y sus colaboradores, una mucho más flexible y centrada en las necesidades de cada individuo, más que en políticas generales.

El 29 de marzo pasado se llevó a cabo el panel «Gestión de personas ante la era digital», en el IPADE sede Monterrey. Moderada por el director y profesor del área de Dirección de Personal, Alejandro Vázquez, la mesa contó con la presencia de Paloma González, directora de Recursos Humanos de Green Paper, Rafael Navarro, CEO de Human Quality y Jorge Padrés, CEO de PeopleCloud.

Los retos afrontados por la aceleración del trabajo híbrido y la comunicación digital provocados por la pandemia estuvieron entre los principales

temas. El elemento común fue la crisis de comunicación y liderazgo, seguidos de una adaptación al nuevo entorno, y la aceptación de que no es posible volver al estado anterior.

CAMBIÓ LA FORMA DE HACER NEGOCIOS

Green Paper es una empresa dedicada a la fabricación de papel, cartoncillo y cajas, que utiliza 100% de material reciclado y cumple 80 años en 2023, refiere Paloma González. «Hacemos todo el proceso, desde la recolección del material y el desecho de papel cartón –a través de centros de

recolección en diversos estados–, hasta transformarlo en una caja».

Con una capacidad de reciclaje de cerca de 300,000 toneladas por año –lo que estima equivale a salvar 5.5 millones de árboles–, cuenta con su propia planta generadora de energía a base de gas, que provee hasta 65% de sus necesidades. Otro 30% proviene de un parque eólico y el 5% restante de la CFE. «Estamos 100% comprometidos con la sostenibilidad», afirma.

La fabricación de papel requiere otro elemento en abundancia, además de la energía: el agua.

«¿Cómo hacer para que las personas estén felices trabajando aquí? Es lo que viene para quedarse, la transformación en la cultura de trabajo de las organizaciones, sin importar su tamaño».

«Por un lado, la empresa tiene requisitos para las personas que busquen trabajar en ella, pero también la gente tiene los suyos, en cuanto a la compañía en la que va a trabajar. Lo importante no es que los caminos estén encontrados, sino alineados».

Por ello, la empresa instaló una planta tratadora primaria y secundaria, y está en el proceso de contar con una más, de tratamiento terciario.

La compañía ha tenido un crecimiento acelerado importante en los últimos cinco años, lo cual ha provocado un proceso de transformación no solo tecnológico, sino de procesos y de recursos humanos. «La pandemia representó para nosotros una gran oportunidad: generó un crecimiento exponencial, porque ahora todo se pide por Internet para entrega en casa, de modo que el tema del material fue muy importante», describe la directiva.

También trajo problemas nuevos, como la dispersión de su materia prima, que quedó alojada entre los usuarios finales de las entregas a domicilio, lo cual hizo de la recolección un desafío interesante.

La pandemia tuvo además impacto en el liderazgo y la cultura organizacional, señala Paloma González. «Debido a la COVID-19 nos metimos en una crisis de comunicación, de cultura organizacional. Tuvimos que revisar cómo hacemos cohesión con los colaboradores, hubo que atender temas tecnológicos, lo que seguramente está cambiando radicalmente las competencias necesarias para el liderazgo. Debemos ser mucho más resilientes, tener una mente abierta y ser más flexibles».

Refiere que la empresa tuvo que adaptarse en primer lugar a tener un enfoque especial en la salud, pero inmediatamente después en cambiar la forma de llegar a clientes y proveedores, «simplemente la forma de hacer negocios». El distanciamiento cambió la manera de integrar a nuevos colaboradores, en un momento de crecimiento, y también planteó nuevos retos, ante empleados que encontraron grandes ventajas en el trabajo flexible. «El gran reto es ver cómo armar una nueva cultura organizacional a prueba de crisis. Será interesante reflexionar sobre ello».

Ese es el enfoque actualmente: el cambio. «En el proceso de transformación en que estamos, el equipo directivo tiene menos de tres años y lo que está haciendo es integrar muchas capacidades y competencias con todos los directivos que estamos llegando a la transformación de la empresa».

Internamente, la empresa busca mantener el compromiso con sus colaboradores a través de

una propuesta de valor, a la que llamó «Por ti», donde tiene identificados cuatro aspectos: bienestar físico y emocional, bienestar económico, bienestar profesional y bienestar social. «Son algunas acciones para ayudarnos a identificar diferentes aspectos en los que debemos estar bien balanceados».

CLIENTE POR CLIENTE

A través de Human Quality empresa de reclutamiento con 25 años de experiencia, se ha empleado a más de 300,000 personas para más de 600 clientes, gran parte de ellos internacionales refiere Rafael Navarro, fundador y CEO de la que ha sido nombrada una de las 25 empresas de personal más importantes en América Latina, de acuerdo con Staffing Industry Analysts (SIA).

En su experiencia, al principio la COVID-19 no fue tan disruptiva, debido a que «actualmente tenemos más de 2,600 personas trabajando desde casa y no por la pandemia, sino desde hace 13 años». La empresa cuenta con más de 8,000 nóminas gestionadas y más de 10 servicios especializados como el reclutamiento masivo, el *headhunting*, el procesamiento de nómina, el trabajo desde casa, los servicios anteriormente llamados subcontratación, el *back office support* y diferentes soluciones de recursos humanos adicionales.

«Cuando se anunció que debido a la pandemia se cerrarían las empresas, teníamos alrededor de 9,000 personas reclutadas con cincuenta y tantos clientes diferentes. Comenzamos a ver a cada cliente, qué iba a hacer, los *call centers*, etcétera. Afortunadamente, ese año, 2020, crecimos más que en 2019, y fue en respuesta a esa política de ir empresa por empresa y ver cómo podíamos dar apoyo a todas las que eran de los segmentos esenciales, que podían laborar de forma presencial».

Actualmente, enfrenta otros retos, como seguir creciendo en México y otros países, así como enfrentar los cambios de la reforma laboral reciente, que limitó y reguló las posibilidades de subcontratación. Su enfoque se basa en cómo apoyar a las áreas de capital humano de sus clientes. «Siempre les digo que me vean como una extensión, como un apoyo: más manos, más estrategia. Es lo que nos ha ayudado a crecer durante estos 25 años».



«La COVID-19 nos sacudió en la forma de trabajar, de medir la productividad y los objetivos, lo que propició cambios en las prioridades de los directores generales y dueños de empresas».

LIDERAZGO Y TECNOLOGÍA PARA EL CAMBIO

«La COVID-19 nos sacudió en la forma de trabajar, de medir la productividad y los objetivos, lo que propició cambios en las prioridades de los directores generales y dueños de empresas», refiere Jorge Padrés Ballesteros, fundador y CEO de People Cloud HRM, una empresa que ofrece servicios remotos en proceso de Recursos Humanos, desde hace más de 10 años.

El empresario se refiere a un estudio anual de Gartner, en donde se pregunta a los CEO de cada las empresas cuáles son sus principales estrategias para cada año. Como ahora resulta claro, en el periodo 2020-2021, la tecnología se volvió una prioridad en 20% de los encuestados respecto del año anterior. «Lo que sucedió fue que se dieron cuenta de que necesitaban herramientas que les ayudaran a hacer esa transformación digital. No puedes hablar de una transformación cultural si no cuentas con las herramientas para poder generar ese cambio».

En la misma encuesta, señala crece 24% entre las estrategias la búsqueda del bienestar de las personas y la retención del talento. Estos elementos aumentaron el gasto de las empresas, tanto por la necesidad de invertir en tecnología como de buscar un mayor bienestar de sus empleados. Sin embargo, esta misma proliferación tecnológica generó mayor complejidad y cierta confusión entre los colaboradores, apunta.

«Tenemos trabajo remoto, juntas virtuales, reducción del espacio en oficinas, las condiciones de trabajo cambian con la sana distancia, mamparas, cubrebocas, etcétera. Está el tema de cómo trabajar en equipo, cómo hacer equipos más ágiles y productivos, pero al mismo tiempo cómo medir el cumplimiento y objetivos de los colaboradores, lo que se complica con los sistemas híbridos».

Señala que es el momento en donde el área de recursos humanos comienza a cambiar y a transformarse de un área operativa a una estratégica al hacerse necesario buscar formas de lograr la productividad en la organización. «Que los que venden, vendan más, que los de producción, produzcan más, que los que entregan lo hagan mejor. ¿Cómo gestionar ese talento para que todo eso suceda? Con una transformación de cultura».



Como ahora resulta claro, en el periodo 2020-2021, la tecnología se volvió una prioridad en 20% de los encuestados respecto del año anterior.

La tendencia, señala, va hacia la integración de las funciones de recursos humanos: controles, evaluaciones, la estructura organizacional, centros de costos, áreas, tabuladores para las compensaciones, capacitación, expedientes, reportes, pruebas psicométricas, el presupuesto de nómina, el reclutamiento, la comunicación con los colaboradores y los pagos. «Todos estos procesos se llevan, en muchas ocasiones, de forma compleja por separado. Integrar todos los procesos en un solo lugar es algo que puede hacer cualquier empresa que contempla una estrategia de gestión del talento».

En su opinión, una vez que se facilita la gestión del talento, es posible empezar a trabajar en generar un sentido de pertenencia y permanencia, que es lo que se busca en última instancia. «Buscamos gente que esté contenta, trabajando, altamente productiva. Por eso es necesario identificar el potencial, el desempeño. ¿Quiénes son mis futuros líderes? ¿Quién necesita entrenamiento? ¿Quién es de confianza? ¿Quiénes son las futuras estrellas? ¿Quién no está alineado a la misión y visión de la organización? Una vez que se cuenta con herramientas, se puede gestionar esto de forma sencilla».

Un sistema avanzado, agrega, permite al colaborador autogestionar muchos de sus procesos, desde vacaciones hasta recibos de nómina, calendarios, etcétera. Eso sí, advierte, sin liderazgo no hay estrategia que funcione. «Cuando integras procesos comienza un cambio, una transformación en la cultura, pero no puede darse si no hay líderes que la apoyen. Puede existir un sistema muy bueno, pero si no cuenta con información, no sirve para nada».

¿QUÉ LLEGÓ PARA QUEDARSE?

La pandemia requirió muchas pruebas, ensayo y error, en las áreas de gestión de talento, comenta el profesor Alejandro Vázquez, y pregunta ¿qué tareas se van a mantener en las organizaciones, ¿cuáles de estas prácticas novedosas llegaron para quedarse?

Paloma González cree firmemente que entre las cosas buenas que trajo la pandemia es haber roto muchos paradigmas. «Teníamos de tiempo atrás la idea del trabajo flexible, y varios temas que en realidad nunca implementamos en

«¿Cómo hacer para que las personas estén felices trabajando aquí? ¿Cómo recluto mejor? ¿Cómo atraigo al mejor talento? ¿Cómo hacer que trabajen personas de generaciones diferentes para que puedan ser altamente productivos?».

su totalidad. Con la crisis constatamos que se puede trabajar a distancia, que nos podemos organizar, que hay reuniones para las que no se necesita viajar. Rompimos el paradigma de la distancia».

La flexibilidad es lo que llegó para quedarse, apunta. El otro tema es el del bienestar. «Más que nunca, en este momento los temas de salud y bienestar fueron muy valorados por la gente. Mucho fue ciertamente a prueba y error, porque incluso tuvimos que conocer de medicina, pues Recursos Humanos debía ver lo relativo a salud ocupacional. Creo que la razón por la que algunas empresas salimos mejor libradas fue porque tuvimos una buena reacción ante la contingencia de la atención del colaborador hacia la prevención y la salud».

Rafael Navarro cita una encuesta de SIA, la cual señala que hoy 48% de los trabajadores quiere hacer *home office* a tiempo completo; alrededor de 22% lo quiere de tres a cuatro días a la semana, otro grupo lo prefiere uno o dos días y solo 9% no lo busca en absoluto.

«Como mencioné, en nuestro caso ya contábamos con algunas áreas trabajando en *home office*. Nuestro *staff* en marzo de 2020 era de alrededor de 280, de las cuales unos 40 trabajaban bajo esta modalidad. Durante la pandemia estuvimos casi dos años en *home office* todos. Tiempo antes habíamos comenzado a gestionar el ya no estar sentado en la oficina. Se entregaban tareas y cada uno decidía hacerla desde el

Starbucks o en su casa y cada dos semanas se daba cuenta».

Después de la pandemia, señala, la empresa acordó solicitar unas 16 horas presenciales a la semana. Cada líder analizó con su equipo los días que se presentarían. «Estoy seguro de que así vamos a seguir. Tuvimos dos golpes fuertes: la pandemia y la nueva reforma laboral. En cuanto a la primera, las empresas se apoyaron mucho en nosotros para poder reclutar, porque la gente no salía a las calles. Hay empresas, sobre todo en el sector industrial, que no pueden mandar a la gente a casa. Tuvimos clientes que querían dejar a sus colaboradores solo dos semanas fuera y pagarles la mitad del sueldo. Finalmente, hay áreas como *marketing*, ventas, contabilidad, que puedes mantener sin presencia física, siempre y cuando se tengan reglas claras».

En opinión de Jorge Padrés, en efecto, el trabajo híbrido y la flexibilidad laboral se van a mantener, y la consecuencia más obligada será la transformación de la cultura de las empresas. Las empresas tendrán que pensar de una forma muy diferente respecto de la forma en que trabajarán con las personas. «¿Cómo hacer para que las personas estén felices trabajando aquí? Es lo que viene para quedarse, la transformación en la cultura de trabajo de las organizaciones, sin importar su tamaño ¿Cómo recluto mejor? ¿Cómo atraigo al mejor talento? ¿Cómo hacer que trabajen personas de generaciones



diferentes para que puedan ser altamente productivos?». En concreto, se trata de pensar de forma diferente y transformar tanto la cultura de trabajo, como la propia, comenta.

EMPRESAS Y COLABORADORES BUSCAN

Pregunta Alejandro Vázquez, ¿cómo acompañar a los colaboradores desde el área de gestión de talento para facilitarles el trabajo sin que la productividad se vea afectada? ¿Cómo se puede monitorear, medir, evaluar en medio de la flexibilidad?

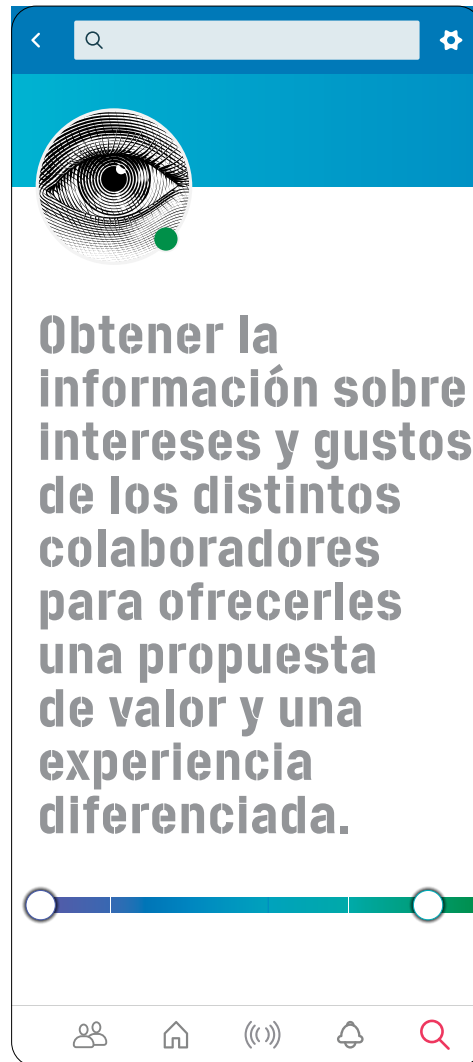
Jorge Padrés opina que «gestionar es como tomar una fotografía, una prueba psicométrica de esa persona que necesita reconocimiento, atención, que es un buen líder, etcétera. Esa radiografía tiene que ser profunda, y esto no significa más difícil. Hay muchas herramientas que pueden ayudar a tomar esa foto, para ver qué tienes que hacer y qué le vas a pedir a esa persona».

Para Rafael Navarro, «hoy enfrentamos retos en esta etapa, y no solo en México, en todas partes del mundo. Por un lado, la empresa tiene requisitos para las personas que busquen trabajar en ella, pero también la gente tiene los suyos, en cuanto a la compañía en la que va a trabajar. Lo importante no es que los caminos estén encontrados, sino alineados».

Relata que, de acuerdo con una encuesta en Estados Unidos, las prioridades para 2022 eran cómo obtener gente (36%), la transformación digital (29%) y la experiencia del candidato en 28%. «Ganar clientes ya es la quinta prioridad, porque puedes obtenerlos, pero sin una buena fuerza laboral, no tienes manera de atenderlos».

Por el lado del colaborador, 90% encontraba trabajo a través de empresas de *staffing*, *head-hunting*, etcétera; 93% expresó su gusto por trabajar como *freelance* desde casa, y 50% manifestó dejar el proceso de contratación por ser excesivamente largo. «Estamos en una época en que el proceso de reclutamiento no puede tardar un mes. Trata de tenerlo en una semana, y si se trata de puestos más operativos, en dos días. De otro modo la gente se va a otro lado», afirma.

En el pasado, recuerda, algunos clientes llegaban a pedirles 200 o 300 personas por semana, y había una rotación del 30%. «Desde el CEO y el dueño de la empresa, deben estar involucrados



para preservar que la gente se quede, que esté contenta, que se tenga con ellos la comunicación que se necesita».

Paloma González recuerda que antes de la pandemia un tema en RRHH era la convivencia de diferentes Baby Boomers con Millennials, y señala que eso quedó atrás. Incluso entre miembros de una sola generación los gustos pueden

ser diferentes. «Hoy RRHH es como un área de *marketing* interna, en donde se debe tener la capacidad de ofrecer diferentes productos a los colaboradores. ¿Qué quiere cada quién? Tenemos que reaccionar muy rápido y hacer algunos o muchos paquetes para realmente poder adaptarme a las necesidades de los colaboradores».

EXPLORANDO AL COLABORADOR

Obtener la información sobre intereses y gustos de los distintos colaboradores para ofrecerles una propuesta de valor y una experiencia diferenciada, y hacerlo ágilmente, requiere un análisis profundo de datos, opina el profesor Alejandro Vázquez. Pregunta qué tanto han avanzado las áreas de Capital Humano en la recolección y explotación de datos de colaboradores en la organización.

Paloma González señala que es importante tener primero automatizados todos los procesos de rutina. De otro modo no es posible tener tiempo para extraer otro tipo de información sobre, por ejemplo, bienestar o intereses. Aunque hay elementos como encuestas, prefiere organizar *focus groups*, con el apoyo de los demás directores. «No veo esto como una labor que competa solo a Recursos Humanos. Siendo algo sensible conocer los intereses y la situación de cada persona, los brazos más importantes son tus pares, que tienen que ser 100% tus aliados».

Señala Navarro que la forma primaria en que la gente quiere ser contactada para un reclutamiento, es el correo electrónico en 38%; el 19% nombra las plataformas y bolsas de trabajo, el 18% por teléfono, 14% en mensajes de texto, y 7% prefiere no ser contactado, sino buscar personalmente. Sólo 4% menciona una aplicación. «Tendremos ya mucha tecnología, pero al final del día la gente quiere establecer contacto directo con alguien de la empresa».

En opinión de Jorge Padres, se está haciendo muy poco desde el punto de vista tecnológico para conocer a los colaboradores. Identifica la tendencia hacia el uso del *big data* en estrategias empresariales que buscan estimar grandes tendencias. Hacia dentro de la empresa, opina que hay muchos datos que se pueden correlacionar respecto de los colaboradores que pueden arrojar un mejor conocimiento de sus gustos, preferencias y talento. </>