

Circular 2103-2022

Transcribimos a ustedes un artículo escrito por Gerardo Hernández el día 11 de enero del 2022 en el diario “El Economista”, sobre las mejores prácticas de recursos humanos por la pandemia.

GESTIÓN DE TALENTO

Lecciones de las mejores prácticas de Recursos Humanos a dos años de pandemia

Las organizaciones líderes en capital humano han tenido una mejor respuesta frente a la pandemia. Entre otros factores, destacan su visión de la diversidad como ventaja competitiva, la flexibilidad implementada y el énfasis en el análisis de los datos para la toma de decisiones hacia la fuerza laboral.

A nivel global hay un grupo de empresas que lidera las mejores prácticas en **Recursos Humanos** y se caracterizan por tener un enfoque en la diversificación del talento, la experiencia del colaborador, el uso de datos y analíticas, la formación de la fuerza laboral, la digitalización de los procesos de capital humano y el desarrollo de nuevas competencias en su personal.

De acuerdo con la última edición del estudio *El futuro de RR.HH.* Lecciones de los pioneros de KPMG, alrededor del

10% de las grandes empresas

en el mundo están catalogadas como líderes en temas de talento y son las que mejor respuesta han tenido frente a la pandemia gracias a la manera en la que han aprovechado la disrupción ocasionada por la emergencia sanitaria para reinventar la fuerza laboral y el modelo operativo del negocio.

Estas organizaciones tienen diversas lecciones para el resto de las compañías entre las que se destaca la preparación de la fuerza laboral y el espacio de trabajo para el futuro. Sin embargo, las prácticas que caracterizan a las **empresas líderes en Recursos Humanos** son resultado de un análisis recurrente sobre los escenarios que impactan a sus trabajadores y aceptan que el mercado continuará con disrupciones, mostrando curiosidad por las causas que transformarán los negocios.

“Existe una clara oportunidad para generar un impacto positivo en la agenda ASG, que los pioneros están aprovechando con nuevos esquemas y formas de trabajo, y desarrollando una **cultura organizacional** basada en la confianza y empoderamiento del talento, al mismo tiempo que mejoran su calidad de vida y aceleran su desarrollo”, apuntó Olivia Segura, socia de Asesoría en Capital Humano y Gestión del Talento de KPMG en México.

¿Qué podemos aprender de estas organizaciones? Según la investigación de la firma, hay al menos **tres pilares** que caracterizan a las grandes compañías con las mejores prácticas de Recursos Humanos:

1. Principios ASG

Los principios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) se refieren al impacto que tiene una empresa más allá de lo financiero. Las organizaciones pioneras en prácticas de talento priorizan aún más el enfoque social entre esta estrategia, con los temas de **diversidad, inclusión** y **equidad** como principal preocupación.

Los directores generales de estas organizaciones coinciden en que la diversidad genera un valor significativo para la compañía y su cultura, y están de acuerdo en que [una empresa realmente diversa busca atraer talento sin importar edad](#), sexo o cualquier otro tipo de sesgo.

Sin embargo, para los negocios líderes la promoción de la diversidad e inclusión no se entiende sin métricas. En ese sentido, **usan los datos** para dar forma a su estrategia de inclusión e identificar sesgos ocultos que puedan obstaculizar el ingreso y el desempeño de las personas.

2. Enfoque en toda la fuerza laboral

Esta estrategia implica centrarse más en los colaboradores, repensar la **administración del desempeño**, mejorar la habilitación digital y ayudar a los colaboradores a desarrollar las habilidades que necesitan, no sólo para hoy, sino incluso para los años venideros.

De acuerdo con la investigación de KPMG, las empresas que ofrecen la mejor experiencia al cliente son también las que tienen [experiencias a la medida y personalizadas para sus colaboradores](#).

Para lograr la mejor experiencia para la fuerza laboral, las organizaciones también analizan datos de manera que la **oferta de valor** se alinea a sus necesidades. Además, se caracterizan por una inversión en plataformas de aprendizaje y para el trabajo virtual.

3. Replanteando el perfil de RH

En las organizaciones líderes en capital humano se observa una tendencia hacia la innovación en la experiencia del empleo en un contexto como la **pandemia de Covid-19** que transformó la filosofía estricta sobre dónde y cómo se realiza el trabajo.

A lo largo de la emergencia sanitaria este grupo de compañías se atrevió a implementar estrategias, que en algún punto pudieron resultar riesgosas, como la flexibilidad en los horarios de trabajo. En otras palabras, los ejecutivos de **Recursos Humanos** de estas organizaciones han aceptado que la práctica y la innovación sean su nuevo maestro.

Por otra parte, todos los líderes de Recursos Humanos que participaron en la investigación coinciden que las soluciones de talento fueron resultados de proceso reales de **escucha activa**.

Pasos prácticos para cualquier empresa

Para convertirse en una organización pionera hay que seguir una serie de pasos, incluyendo romper en ocasiones con el *status quo*. La experiencia recabada en las últimas tres

investigaciones de KPMG sugiere que las organizaciones pueden alcanzar este nivel de **mejores prácticas** a través de:

» **Definir su valor**

“Los líderes de Recursos Humanos necesitan escuchar a la organización y a los líderes funcionales, sus clientes internos, para conocer cómo han cambiado sus necesidades de talento, habilidades, comportamientos y, en función de ello, definir una estrategia que permita realmente potenciar los resultados de negocio y aprovechar el *momentum* que ofrece la **dobles disrupción actual**”, señala Olivia Segura.

Para definir el valor, al interior de las organizaciones se deben **formular estas preguntas**:

- ¿De qué manera la forma, el tamaño, la organización y las habilidades de nuestra fuerza laboral serán diferentes en tres años?
- ¿Cómo podemos involucrar a la generación Z para que experimenten un pronto crecimiento profesional considerable, así como los beneficios del trabajo híbrido?
- ¿Qué significa para nosotros reconstruir?

» **Entregar más**

Desarrollar la capacidad para brindar **información analítica** y evidencia es fundamental para encontrar respuestas a las preguntas más importantes de la empresa. Los pioneros entrevistados están utilizando **análisis de datos** para comprender mejor a su fuerza laboral y, crucialmente, demostrar cómo los problemas de las personas influyen en la estrategia del negocio.

El **análisis de datos** es una clave del éxito de las empresas líderes porque les permite experimentar, romper con los silos y promover un enfoque de fuerza laboral total.

» **Capacidades de punta a punta**

Hay **cuatro capacidades** que caracterizan a este grupo de empresas:

1. Un enfoque disciplinado
2. Integración de datos y análisis de información
3. Técnicas de narración y visualización de datos
4. Equipos ágiles de ejecución de proyectos

» **Nuevo modelo operativo**

Entre los hallazgos de la investigación destaca que las compañías pioneras en Recursos Humanos cuentan con una nueva arquitectura de los **departamentos de capital humano**, que se distinguen por ser:

- Más integrada
- Menos impulsada por procesos
- Más enfocada
- Más holística

De acuerdo con el estudio, ser pionero en mejores prácticas de **Recursos Humanos** es una forma de reinventar el mundo del trabajo y desarrollar la capacidad para sobrevivir y prosperar en el futuro.

Tal como lo hemos manifestado desde la Reforma a las Leyes laborales, es indispensable reforzar, modernizar y apoyar a las Direcciones de Recursos Humanos para crear un ambiente laboral que evite los conflictos colectivos y que el trabajador tenga la necesidad de buscar ayuda fuera de su empresa, para la solución de sus problemas.

“Unámonos más que nunca en un Gran Acuerdo Por México”

