

Retos para la gestión de los recursos humanos en la tercera década del siglo XXI en México

Challenges for human resource management in the third decade of the 21st century in Mexico

Sinuhé Carlos Guardado López

UNAM FES Cuautitlán

guardadolopez@comunidad.unam.mx

Diana Esperanza Tapia Torres

UNAM FCA

tapia.torresLC@hotmail.com

La tercera década del siglo XXI inició de una forma insólita para la humanidad, para los gobiernos, las economías de los países e igualmente para las organizaciones, sin distinción del sector al que pertenecieran. Evidentemente, para el capital humano que integra las organizaciones; temas como la adaptabilidad, la flexibilidad, la creatividad, la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos de las organizaciones han sido puntos clave para crear y mantener las ventajas competitivas en el turbulento ambiente que numerosas organizaciones han tenido que sortear a inicios de esta tercera década del siglo XXI.

En los primeros años de esta nueva década, los gobiernos de los países dirigirán sus esfuerzos para lograr una recuperación económica y laboral. En México, el presidente López Obrador, puntualizó cifras como récords históricos en rubros como la inversión extranjera, el incremento al salario mínimo, el no incremento de la deuda, las reservas del Banco de México y las remesas. Lo anterior, con el fin de enviar un mensaje de recuperación y solidez económica al sector empresarial y a los mercados nacional e internacional (Gobierno de México, 2021).

Es importante brindar condiciones económicas y fiscales adecuadas para que los socios y dueños de organizaciones estén convencidos de continuar proyectos en nuestro país; pero sin pasar por alto la necesidad de generar circunstancias dignas

para la gestión y el desarrollo del recurso más importante: el capital humano, que es la piedra angular del desarrollo de las organizaciones. En este rubro existen importantes retos en esta década como son:

La Reforma a la Ley Federal del Trabajo en materia de subcontratación, también conocida como *outsourcing*. Tal práctica ha tratado de ser regulada durante el presente gobierno, ya que existían numerosas empresas, sobre todo en el sector financiero, que optaban por la tercerización de los servicios profesionales de sus empleados directos. Por muchos años este esquema fue objeto de abuso, precarización y deshumanización del trabajo en México, en detrimento del futuro de los empleados y sus posibilidades de tener acceso a un crédito de vivienda u obtener una liquidación conforme a la ley.

La propuesta y puesta en marcha de esta reforma creó revuelo y molestia entre los llamados “líderes empresariales” y sus llamadas cámaras. Sin embargo, gracias a esta reforma más de 2.7 millones de trabajadores subcontratados pasaron a formar parte de la plantilla laboral de las empresas, sin prácticamente tener un impacto en la prima del seguro de riesgos de trabajo de estas. Igualmente, se registraron aumentos de entre el 15 y 32 % del salario de los trabajadores quienes fueron contratados directamente por las empresas (IMSS, 2021a).

Otro de los importantes retos en materia de RRHH es brindar seguimiento a la democratización de los sindicatos para que negocien mejores salarios y condiciones dignas de trabajo para sus agremiados, además de ejercer buenas prácticas en materia sindical al permitir una mayor libertad y transparencia mediante el voto libre y secreto para elegir a sus dirigentes sindicales, así como votar sus contratos colectivos y conocer el destino de sus cuotas sindicales.

El primer ejercicio de este tipo se dio en la planta de la empresa General Motors (GM) de México ubicada en Silao, Guanajuato, con la asistencia de observadores del Instituto Nacional Electoral (INE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la cual los empleados de GM mayormente votaron en contra del Contrato Colectivo de Trabajo vigente auspiciado por el sindicato de la CTM, "Miguel Trujillo

López", con lo que abrieron la puerta a un nuevo sindicato y, consecuentemente, a un nuevo CCT el cual, en teoría, podría contener las verdaderas motivaciones e intereses de los trabajadores de GM.

En relación con el trabajo híbrido y el teletrabajo, uno de los grandes pendientes es que la autoridad laboral implemente mecanismos de vigilancia y denuncia para beneficio de los trabajadores que laboran bajo este esquema y a quienes no se les respeta el derecho a la desconexión ni sus horarios laborales con la excusa de que el trabajador labora en su domicilio.

Es fundamental que los departamentos de RRHH de las empresas continúen ejerciendo influencia y concientizando a la dirección de las empresas sobre la importancia de lograr un trato humano y con racionalidad en la carga laboral a los empleados del esquema teletrabajo, tal como ocurre con un trabajador en modalidad presencial. Esto con el objetivo de que se logre conciliar la vida personal y laboral del empleado.

Igualmente, otro de los pendientes que continúan sobre la mesa es la atención y la erradicación del síndrome de burnout, como consecuencia de un elevado estrés laboral; al respecto, cabe recordar que las altas exigencias laborales generan enfermedades crónicas que, por otro lado, merman aún más la ya limitada capacidad de atención del sector salud público. La situación de México es preocupante, ya que está clasificado como uno de los países con elevados índices de estrés laboral, al grado de superar a Estados Unidos y China (IMSS, 2021b).

El síndrome del *burnout* impacta en el plano emocional, conductual, cognitivo y fisiológico de los trabajadores y se manifiesta en problemas al interior de las organizaciones, porque genera la antisocialidad empresarial (Guardado, 2020). También propicia una disfuncionalidad en el comportamiento del empleado con su familia y la sociedad, por lo que reduce sustancialmente la calidad de vida de las personas; esto es perceptible en problemas como el alcoholismo, la drogadicción e incluso el suicidio. Por tanto, es menester dar continuidad y seguimiento a la NOM-035, para que, en el corto o mediano plazo, esta norma cumpla con su carácter y

que mejor que fuera obligatoria para que no se le vea solo como una recomendación.

Otro de los importantes retos que existen en materia de RRHH es el *mobbing* o acoso laboral, el cual no es un fenómeno novedoso; pero tendía a no ser visibilizado por la alta dirección de las empresas, al ser matizado con el cumplimiento de objetivos, las exigencias que el puesto de trabajo demanda, o bien, como “conflictos laborales” aislados, cuando realmente existía un serio conflicto interpersonal.

Es importante que los encargados de las funciones de RRHH generen o actualicen los protocolos para el oportuno diagnóstico y atención de quienes lo padezcan. En este sentido, se tiene un área de oportunidad en las organizaciones para reforzar un cuerpo colegiado, que pueda generar la atención ante esta grave problemática que impacta negativamente en el desempeño del trabajador y en su estado psicológico, así como en el clima organizacional, ya que por lo menos el 70 % de los casos de acoso laboral son generados por los superiores, En tanto que por lo menos el 80 % de los trabajadores han presenciado un acto de acoso laboral contra un compañero (Forbes, 2018; Hernández, 2019).

Es necesario señalar que el entorno del teletrabajo no es ajeno a este fenómeno del *mobbing*, al contrario, el anonimato de las redes sociales y el poco o nulo respeto a los horarios de trabajo establecidos generaron mayor estrés y hostilidad en la interacción de los trabajadores, sobre todo hacia los subordinados.

Asimismo, la perspectiva de género y la consolidación de los protocolos de atención y seguimiento que buscan la equidad para las mujeres por parte de RRHH es fundamental en las organizaciones. Más allá de lograr el tema de equidad salarial, el cual es importante, trabajar para apoyar el equilibrio entre la vida familiar y la actividad laboral de las mujeres es algo necesario para dar funcionalidad a la base de la sociedad: la familia. Esto se vio reflejado en el complejo proceso de multitareas y el cumplimiento de las actividades laborales y familiares que la mayoría de las mujeres tuvo que desarrollar durante los años 2020 y 2021, en su adaptación al teletrabajo.

Otro reto que se tiene en el área de RRHH y, en general, en las empresas es lograr sana convivencia y estrecha colaboración entre los colaboradores de diferentes generaciones. Es decir, las empresas cuentan con empleados de la generación llamada *baby boomers*, así como la generación X y los llamados *millennials*. Cada generación cuenta con características distintivas; sin embargo, lograr que estas generaciones cohesionen y logren conformar equipos de alto desempeño es un importante reto que se tiene como especialista de RRHH, sobre todo a inicios de esta tercera década en que la mayoría de los empleados y profesionistas se vieron obligados a conformar y a consolidar competencias tecnológicas.

Es innegable que la complicada situación económica y financiera en el inicio de esta tercera década se vio reflejada en la falta de continuidad de los proyectos productivos de las empresas. En otros casos, el ajuste a la plantilla laboral se hizo necesario, o bien, se realizó algún ajuste en cuanto a monto económico o jornadas laborales. No obstante, siempre se debe hacer lo posible por mantener al capital humano “con nosotros”, ya que es un recurso que difícilmente tiene un buen sustituto y es el único del que las empresas no son dueñas, pero les genera ventajas competitivas inigualables.

Por lo expuesto, en esta tercera década del siglo XXI, es conveniente analizar la opción del salario emocional en caso de no poder optar por una retribución económica conforme a las expectativas del empleado, o bien, si la capacidad económica de nuestra organización no nos permite ser competitivos en el mercado laboral en materia de sueldos y salarios. La intención es ser competitivos en el aspecto no retributivo; pero que logre generar una atracción del talento humano brindando condiciones alineadas y que satisfagan sus necesidades personales, profesionales y familiares para mejorar la calidad de vida de los empleados.

Sin duda, el salario emocional es una apuesta inteligente para atraer y retener el talento humano, al ser empático con las necesidades del personal. Actualmente, los empleados más jóvenes consideran una apuesta inteligente estar en una organización que les permita lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional. No obstante, se debe de considerar un trabajo constante la actualización y el

mejoramiento de las diversas fases del ciclo laboral del capital humano como es el reclutamiento 4.0, un cálido plan de *on boarding* (presencial, en línea o híbrido), los planes de carrera y el *outplacement*.

Los tópicos señalados serían algunos de los puntos más relevantes para los especialistas de RRHH, sin perder de vista la importancia de continuar atendiendo y realizar acciones afirmativas a favor de los grupos vulnerables que integran o que pueden ser potenciales candidatos para integrarse en nuestra organización.

Por tanto, esta tercera década del siglo XXI coloca frente a las organizaciones un reto importante en materia de RRHH: ratificar el valor prioritario de las personas como piedra angular de las acciones y los resultados alcanzados en la organización. Del mismo modo, a efectuar acciones que impacten en la comunidad tanto interna como externa; pero también es crucial que abonen al medio ambiente en el cual se desenvuelve la organización, ya que las acciones de las organizaciones y los gobiernos deben dirigirse a una reducción sustancial de emisiones contaminantes para contener y disminuir el impacto de la humanidad en el fenómeno del cambio climático.

Por lo expuesto, en esta tercera década del siglo XXI tenemos grandes retos en materia de RRHH. Es fundamental brindar una experiencia favorable a los empleados durante el tiempo que colaboren en nuestra organización. Igualmente exhibir en redes sociales y de manera presencial una sólida imagen de la empresa al candidato, como una empresa íntegra y congruente en lo que somos, proyectamos y actuamos. Ha llegado el momento de llevar a cabo todas las acciones planificadas para exaltar el capital humano y el valor agregado que este brinda a los procesos productivos de nuestra empresa. Es tiempo de ejercer prácticas enfocadas a gestionar cabalmente el talento multigeneracional de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Forbes Staff. (11 de septiembre de 2018). Siete de cada 10 mexicanos han sufrido acoso laboral. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/siete-de-cada-10-mexicanos-han-sufrido-acoso-laboral/>
- Gobierno de México. (2021). *Tercer informe de Gobierno 2020-2021*. [PDF] <https://framework-gb.cdn.gob.mx/informe/5b8e7a983a893dfcbd02a8e444abfb44.pdf>
- Hernández, G. (23 de julio de 2019). El 74% del acoso laboral es ejercido por los jefes: CNDH. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/gestion/EI-74-del-acoso-laboral-es-ejercido-por-los-jefes-CNDH-20190723-0114.html>
- Guardado, S. C. (2020). La antisocialidad empresarial. *Iberoamerican Business Journal*, 4(1), 17-40.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2021 a). *Migran 2.7 millones de trabajadores del outsourcing a empresas reales: IMSS*. <https://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202109/389>
- (2021 b). *Estrés Laboral*. <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>