



Modelo de Gestión Circular de Recursos Humanos



El Proyecto HRM Circular tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión circular de los recursos humanos que apoye la transición de las PYME europeas del sector de la ecoindustria, de un modelo de gestión de recursos humanos tradicional y lineal, a un modelo de gestión de

www.circular-hrm.eu



**Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union**

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

ÍNDICE

Introducción	3
Hacia un modelo de gestión circular de los recursos humanos	3
Nuevos horizontes para la gestión de los RRHH	5
¿Por qué economía circular?	5
Recursos humanos: ¿interesados en la economía circular?	6
Principios de la economía circular: ¿aplicables a la gestión de RRHH?	7
Expertos	9
Metodología	10
Un enfoque participativo para definir un modelo conceptual de la metodología de la economía circular	10
7 Conceptos de la gestión circular HRM	14
Principio nº1 — Eco-concepción	15
Principio nº2 — Reciclaje	18
Principio nº3 — Reparar	21
Principio nº4 — Reutilizar	23
Principio nº5 — Ecología Industrial	26
Principio nº6 — Economía Funcional	29
Principio nº7 — Economía colaborativa y de segunda mano	31
Empresas entrevistadas	34

INTRODUCCIÓN

Hacia un modelo de gestión circular de los recursos humanos

Coger, fabricar, consumir, tirar. Esta es la fórmula en la que se basa nuestro actual sistema económico. Este enfoque ha introducido una presión sin precedentes sobre nuestros recursos naturales y sobre nuestros ecosistemas. Por el contrario, la economía circular pretende crear ciclos de valor positivo aumentando, en cada etapa del ciclo de vida de un producto, la eficiencia en el uso de esos recursos. En este sentido, la circularidad tiene como objetivo reducir, en la medida de lo posible, el impacto medioambiental del uso de recursos y mejorar el bienestar general de los ciudadanos.

Al hablar de economía circular, a menudo nos referimos a una serie de conceptos y prácticas vinculadas al uso de capital humano (nuestros recursos) y a la optimización del capital físico y técnico (el eco-diseño, ecología industrial, reciclaje, etc...). Sin embargo, rara vez se habla de lo que implica la economía circular en términos de recursos humanos, a pesar de la centralidad de este aspecto de la economía en términos de funcionamiento de las empresas. Por lo tanto, se deduce que, en la transición a una economía circular, se requiere un nuevo pensamiento en términos de gestión de recursos humanos (HRM).

El objetivo general del proyecto financiado por Erasmus+ “*Circular HRM- Mejorar las competencias circulares y los puestos de trabajo mediante la formación en gestión de recursos humanos*”, es diseñar y desarrollar un modelo de práctica de gestión de RRHH, para que otros lo adapten y/o adopten. Dirigido por el grupo de expertos de **Pour la Solidarité**, reúne también las competencias y la experiencia de otros siete socios de diferentes países: **Aris Formazione e Ricerca** (Italia), the **Center for Knowledge Management** (República de Macedonia), **Fundación Equipo Humano** (España), the **HR Square Network** (Bélgica), **Kaunas Science and Technology Park** (Lituania), the **National University of Ireland-Galway** (Irlanda) y **SGS Tecnos** (España).

Más concretamente, esta sociedad tiene como objetivo:

- Explorar la aplicabilidad de los principios de economía circular a la gestión de RRHH,
- Definir lo que podría ser un modelo circular de gestión de RRHH,
- Identificar aquellas organizaciones que aplican prácticas de RRHH que ilustran este modelo,
- Desarrollar módulos de formación diseñados para los responsables de RRHH y jefes de equipo,
- Proponer una plataforma de orientación y aprendizaje para las empresas,
- Hacer propuestas a las autoridades públicas para apoyar esta transición hacia una economía circular.

Este informe presenta el modelo circular de gestión de recursos humanos que se ha desarrollado gracias a los esfuerzos de la colaboración entre todos los socios del proyecto. Además, se presenta la metodología a seguir, así como los principios circulares de la gestión de RRHH que han surgido y su ilustración mediante un cierto número de casos empresariales en los siete países europeos (Bélgica, España, Francia, Irlanda, Lituania y Macedonia del Norte). Al final de la publicación figura una breve descripción de estas empresas.

Nuevos Horizontes para la Gestión de RRHH

Opiniones de expertos sobre la economía circular y la aplicabilidad de sus principios a la gestión de los recursos humanos.

¿Por qué economía circular?

“En un planeta con recursos limitados, nuestro modelo económico actual está mostrando sus límites”, observa Emmanuel Raufflet, profesor de gestión en HEC Montréal (Montreal Business School), responsable del D.E.S.S., Título en Gestión y Desarrollo Sostenible. Nuestra forma de producir y consumir no es sostenible. El cambio climático, el despilfarro de recursos o incluso la pérdida de biodiversidad son cuestiones cada vez más preocupantes. La cuestión es cómo afrontarlo. “Partimos de la premisa de que no sólo es necesario, sino también posible adoptar un nuevo modelo de producción-consumo a través de la economía circular.”

Una de las dificultades para desplegar la economía circular se debe a la gran variedad de definiciones. “Hemos identificado 114 diferentes” dice Emmanuel Mossay, experto en economía circular y profesor invitado de economía regenerativa en varias universidades. “Esta variedad es la vez un problema –con tantas variantes, seguro que hay iniciativas que resultan más o menos regenerativas- y una ventaja: permite incluir al mayor número de actores. La Agencia Francesa para la Transición Ecológica, ADEME, ofrece una interesante definición de economía circular, como un sistema económico de producción e intercambio que, en todas las etapas del ciclo de vida de los productos (bienes y servicios), tiene como objetivo aumentar la eficiencia del uso de los recursos y reducir el impacto en el medio ambiente, desarrollando el “bienestar” de los individuos”.

Desde mayo de 2019, un comité técnico de la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha estado trabajando en el desarrollo de normas reconocidas internacionalmente para definir una terminología y unos principios comunes en la economía circular. “Una de las ambiciones de este ejercicio de normalización es definir una visión verdaderamente global de lo que es la economía circular y un modelo que pueda ser seguido o adoptado por cualquier organización”, explica Catherine Chevauché, presidenta del comité técnico 323 de ISO sobre economía circular. “Aunque muchas de las organizaciones están haciendo su parte de trabajo en términos de reciclaje o abastecimiento local, todavía estamos muy lejos de un mundo en el que la economía sea realmente circular. Entre las cuestiones subyacentes está la de, por ejemplo, no limitarse solo a la gestión de residuos, sino contemplar toda la cadena de valor. También existe la posibilidad de considerar todos los recursos y no excluir algunos, como la energía, por ejemplo. Es esencial poder tener una visión completamente holística, y no detenerse en la cuestión del material y sus flujos”

Recursos Humanos: ¿interesados en la economía circular?

“El principio de humanidad debe alejarnos de la perspectiva de considerar al ser humano como un simple recurso de la misma manera que los demás”, señala Catherine Chevauché. “Pero el principio de realismo nos obliga a no excluirlo: en muchos países, en incluso para algunas organizaciones, el ser humano suele ser visto como tal, como un “recurso desechable”. Como responsable de RRHH, si decides despedir a trabajadores que se consideran desbordados por una determinada evolución tecnológica, para contratar directamente a otros que tienen las competencias requeridas, sin plantearte recalificar a los primeros o desarrollar su empleabilidad, ¿no estás malgastando recursos? ¿No está usted agotando recursos cuando la carga de trabajo y la presión son tan grandes que conducen al agotamiento? Junto con este punto de vista, hay que considerar al ser humano más bien como una palanca para avanzar hacia una economía circular. En última instancia, somos nosotros los que decidimos cómo producimos y consumimos”.

La lógica según la cual el ser humano es reemplazable, incluso desechable, sigue estando muy presente en las empresas, sostiene Emmanuel Mossay. “Entramos en una empresa para cumplir con una función determinada, para un tiempo determinado. Y si ya no encajamos, porque el modelo de negocio ha cambiado, porque ya no estamos a la altura de las exigencias o porque nos consideran demasiado caros, nos deshacemos de ti. Puede sonar caricaturesco, pero este desastre es una realidad. Las empresas intentan ayudar a sus trabajadores a adaptarse, a veces dándoles los medios –formación o recolocación, por ejemplo-, para que vuelvan a ser contratados. Pero esto está lejos de ser la norma habitual. Muy pocas empresas planifican con antelación al respecto”

“En nuestra economía, la unidad de análisis es la transacción, y la unidad de gestión suele ser la empresa: sobre esta base se mide todo”, explica Emmanuel Raufflet. “Pero si volvemos a centrarnos en las materias primas y su reutilización, así como en la colaboración dentro de los ecosistemas de actores vinculados por la optimización e intensificación de los usos de la materia, adoptaremos una perspectiva totalmente diferente. Es emocionante entablar un diálogo de este tipo con personas de distintos ámbitos y disciplinas, como operaciones, logística, marketing, investigadores, sindicatos e incluso consumidores. No obstante, hay que señalar que el centro de gravedad de la economía circular no está cerca de los RRHH. Pero tiene valor al ser considerado como un concepto genérico, con la ventaja de poder conectar otros conocimientos relevantes para una transición socioeconómica. La economía circular puede verse como un camino heurístico hacia una transición socioeconómica más que como un destino. Este camino requiere humildad, movilización, consulta e inclusión. Requiere romper los silos, y por supuesto, los RRHH se beneficiarían de estar involucrados. ¡Incluirlos puede abrir nuevos espacios de intercambios improbables!

Principios de la economía circular: ¿aplicables a la gestión de RRHH?

“El primer principio de la economía circular –a saber: el mejor recurso es el que no utilizamos, lo que nos lleva a preguntarnos si realmente lo necesitamos- podría sugerir una respuesta negativa”, explica Emmanuel Raufflet. Pero desde el momento en que utilizamos un recurso, la filosofía de la economía circular consiste en buscar la reducción de la cantidad de productos que llegan al final de

su vida útil -aquí podríamos trabajar para reducir el número de casos de agotamiento laboral, por ejemplo-, en reutilizar el recurso tal cual o en ofrecerle formas de reutilización -para fomentar la movilidad profesional dentro o fuera de la empresa- y, por último, en reciclar sus componentes - aquí la analogía se vuelve más arriesgada... También puede parecer discutible comparar los recursos humanos con los recursos materiales. Pero, como he dicho, explorar este campo -como hace el proyecto Circular HRM- puede ser un vector de creatividad, al abrir el tema a otras partes interesadas y generar debates que no habrían tenido lugar de otro modo."

Si no incluimos a las personas y a su contribución intangible como recursos para la empresa, ¿dónde los colocamos?, se pregunta Emmanuel Mossay. "Hablamos sobre la gestión de los recursos humanos, la cual puede ser criticada -algunos prefieren hablar de capital humano, activo humano, potencial humano o incluso riqueza humano-, pero ¿no deberíamos considerar también el aspecto positivo de la reflexión? Evitar hablar de ello no parece mejorar la experiencia de los seres humanos en el lugar de trabajo, si nos fijamos en los actuales índices de desgaste laboral. Un recurso, incluso no material, se cuida (se preserva), se guarda, se desarrolla, se valoriza (se potencia). La noción de capital humano tiene el mérito de presentar el ser humano como un activo intangible y no como un factor de coste. Pero también sitúa al ser humano sobre una perspectiva financiera. Dicho esto, hoy en día, los activos más cruciales para la competitividad de las empresas son intangibles: estos son el conocimiento, las habilidades, la imaginación, la motivación... más que la mera fuerza (física) de trabajo humana. Considerar a los humanos como un recurso lo devuelve a la ecuación económica de la rentabilidad -actualmente el modelo económico hegemónico es el capitalismo- e invita a optimizar su gestión. ¿Es esto un error? Uno no optimiza el uso de un recurso agotándolo o explotándolo, sino gestionándolo de forma responsable. Más que criticar el uso del calificativo de "recurso", parece más importante la tendencia de reducir al ser humano a la condición de recurso desechable, lo que llamamos "empleados Kleenex". Es sobre todo a ese nivel cuando una aplicación razonada de los principios de la economía circular podría influir ventajosamente en la gestión de los recursos humanos. La idea es tener un enfoque progresivo"

Expertos



Emmanuel Mossay, es gestor de proyectos en EcoRes, donde contribuye al desarrollo del departamento de economía circular. Profesor invitado en varias instituciones (UCLouvain, HEC Liège, Henallux, ICHEC, UNamur, ECAM...), participó en la redacción del informe parlamentario sobre el *Estado y las perspectivas de la economía circular en Valonia* y en las 55 propuestas presentadas. La resolución fue votada por unanimidad por el Parlamento valón e integrada como estrategia a aplicar en la Declaración Política Regional 2019-2024. Emmanuel Mossay es también coautor de *Shifting Economy*, que presenta una veintena de herramientas y metodologías para realizar la transición en las empresas.

Catherine Chevauché preside el comité técnico 323 de la Organización Internacional de Normalización (ISO), cuya misión es elaborar normas internacionales sobre economía circular. Este comité, que reúne a 75 expertos, comenzó sus trabajos en mayo de 2019 con la ambición de publicar las primeras normas a inicios de 2023.



Emmanuel Raufflet es profesor de gestión en HEC Montréal, a cargo del D.E.S.S. – Título en Gestión y Desarrollo Sostenible. También es director académico del Instituto de Medioambiente, Desarrollo Sostenible y Economía Circular en Quebec (Institut de l'Environnement, du Développement Durable et de l'Économie Circulaire). En concreto, ha publicado con Manon Boiteux, un informe que recoge las enseñanzas de los cinco primeros años del ecosistema creado en torno al Instituto EDDEC: *Mapping researcher-practitioner practices for circular economy* (October 2019)

Vea las entrevistas completas en [nuestra página web](#)

METODOLOGÍA

Un enfoque participativo para definir un modelo conceptual de la metodología de la economía circular

En esta sección, ofreceremos una visión general del proceso que supuso llegar a un consenso de expertos sobre un modelo de circularidad en la práctica de la gestión de RRHH utilizando un método de investigación participativa, que condujo a un modelo de 7 principios (eco-conceptos). Un proyecto financiado por la EU Erasmus+, Circular HRM, facilitó un proceso impulsado por el consenso, conocido como el método Delphi (Williamson et al., 2017). Esta metodología empezó con una consulta cara a cara y posteriores encuestas online. Se creó un Consejo de Inspiración dirigido por el líder del proyecto, HR Square. El número total de ponentes fue de cuarenta (los participantes procedían de la industria (directos generales y directivos), del mundo académico y de expertos independientes), y tras la invitación, 16 asistieron y aceptaron una reunión presencial. De los que asistieron al panel de expertos fueron: 31% mujeres, 69% hombres, cero representantes de la población trabajadora que se gestiona, 2 de 5 países que participan en el proyecto.

La primera ronda del modificado método Delphi tuvo lugar en la mencionada reunión presencial de dos horas de la “HR Square Inspiration Board” el 11 de octubre de 2019. Para enmarcar el mayor valor de la aportación de los participantes, se informó a la junta directiva de que su contribución influiría en los resultados comunicados a nivel europeo como ejemplos de buenas prácticas y, por tanto, repercutiría en las normas de las futuras empresas que se adhirieran a esta práctica. Al dar su consentimiento para participar en este proceso de recogida de datos, se informó a los participantes de que las expectativas incluían la participación en (i) la reunión presencial y (ii) hasta tres encuestas de seguimiento. La justificación que se dio para completar la encuesta fue la de recabar información para definir la práctica ideal en términos de economía circular, y también para

determinar las aplicaciones prácticas que ayuden al desarrollo de un paquete de formación para las empresas de toda Europa.

Tras una serie de breves presentaciones sobre un amplio abanico de prácticas circulares, se invitó a los participantes a considerar 7 declaraciones propuestas (título del concepto con declaración aclaratoria) de prácticas circulares y a responder a los elementos desencadenantes alineados en términos de aceptar/rechazar/revisar el descriptor. También se incluyó un espacio para que los participantes incluyeran cualquier otra práctica relevante que consideraran. Los resultados del tablero de inspiración revelaron el consenso en términos de acuerdo con los elementos desencadenantes de cada eco-concepto. Utilizando los resultados de la primera ronda, el consenso se definió como que el 70% de los participantes estaban de acuerdo en que una Declaración del Concepto y los enunciados desencadenantes relacionados, según las características definidas, eran "pertinentes". El equipo del proyecto acordó que las Declaraciones Conceptuales y las definiciones, términos, palabras y frases asociadas se identificaran como relevantes para el desarrollo de un modelo circular de gestión de RRHH para complementar los modelos existentes de economía circular.

El conjunto de ponentes estuvo de acuerdo en que el lenguaje centrado en el ser humano estaba realmente justificado, con el objetivo de situar adecuadamente el modelo en la práctica. Estos comentarios iniciales de la Fase 1 sirvieron de base para el desarrollo de la investigación de la Fase 2. En esta segunda fase se empleó la herramienta de la encuesta en línea y se presentaron a los participantes las Declaraciones Conceptuales para abordar los problemas comunes relacionados con la redacción de la terminología o con la formulación destacada en las hojas conceptuales devueltas en la primera ronda. Estas revisiones se presentaron dentro de las exposiciones aclaratorias relacionadas con cada declaración conceptual.

En la Fase 3, tercera y última fase, se proporcionó a los participantes el resultado de la segunda fase en forma de enunciados conceptuales modificados y se les pidió que calificaran la importancia de los conceptos presentados en una escala Likert de 5 puntos (1= muy en desacuerdo, 5= muy de acuerdo). Los participantes también podían sugerir nuevos conceptos, declaraciones adicionales o nuevas direcciones de exploración. Pedimos a los participantes que volvieran a calificar la importancia de cada uno de los conceptos expuestos de investigación y los comentarios sobre su definición, teniendo en cuenta la calificación de importancia de los ponentes en su conjunto. Los conceptos resultantes de las fases 1-3 se ilustran en el cuadro 1.

Tabla1. Declaración de Conceptos Final

	Títulos de los Conceptos Finales	Declaraciones de Conceptos Finales
1	Eco-concepción	Concepto 1: El diseño de las “prácticas y espacios de trabajo”, haciendo hincapié en el máximo impacto positivo sobre el trabajador durante su experiencia laboral, se considera un componente central de las actividades sobre la gestión circular de RRHH.
2	Reciclar / Restaurar	Concepto 2: Procesos de comprensión y respuesta a las necesidades de los trabajadores para optimizar la redistribución laboral dentro de la misma empresa se consideran un componente central de las prácticas de gestión circular de RRHH.
3	Reparar	Concepto 3: Apoyar la reintegración de un trabajador para que, tras un periodo de baja (de corta o larga duración), pueda seguir empleado en su función original o en una nueva función dentro de la misma empresa, se considera un componente esencial de las prácticas de gestión circular de los RRHH.
4	Reutilizar / Reaprovechar	Concepto 4: Reorientar a un trabajador que está considerando dejar la empresa (por ejemplo, debido a la jubilación, o la finalización de un proyecto) para aplicar su conjunto de habilidades en un papel diferente dentro de la misma (por ejemplo, el uso proactivo del conjunto de habilidades antes de la jubilación, o la reorientación del conjunto de habilidades a un nuevo proyecto) se considera un componente central de las prácticas de gestión circular de RRHH.
5	Ecología Industrial	Concepto 5: Categorizar el conjunto de competencias de los trabajadores con vistas a planificar y aplicar estrategias centradas en los trabajadores que optimicen los conjuntos de competencias categorizados dentro de un ecosistema empresarial, se considera un componente esencial de las prácticas de gestión circular de los RRHH.
6	Economía Funcional	Concepto 6: Priorizar la optimización centrada en el ser humano sobre la obligación contractual, se considera un componente central de las prácticas sobre la gestión circular de los RRHH.
7	Economía compartida y de segunda mano	Concepto 7: Apoyar la transición de un trabajador al mercado laboral cuando éste ya no cumple con los requisitos de sus actuales obligaciones contractuales, se considera un componente central de las prácticas sobre la gestión circular de los RRHH.

Los resultados del cuestionario realizado en la tercera fase revelaron un alto nivel de consenso con respecto a la definición de un modelo circular de RRHH, lo que dio lugar a una guía de prácticas, diseñadas de forma participativa, sobre la gestión circular de los RRHH. Este modelo descriptivo se utilizará para identificar las empresas que ejemplifican las prácticas de gestión de RRHH circulares para futuros estudios de investigación e iniciar el debate sobre las mejores prácticas en toda Europa.

Fuentes:

Williamson, P.R., Altman, D.G., Bagley, H., Barnes, K.L., Blazeby, J.M., Brookes, S.T., Clarke, M., Gargon, E., Gorst, S., Harman, N. and Kirkham, J.J., 2017. The COMET handbook: version 1.0. *Trials*, 18(3), p.280.

7 CONCEPTOS DEL CIRCULAR HRM





Principio n°1 — Eco-concepción

En la economía circular

El eco-diseño es un enfoque que consiste en tener en cuenta, durante su diseño, los impactos ambientales de un producto a lo largo de todo su ciclo de vida para tratar de minimizarlos.

El principio aplicado a la gestión de RRHH

- El diseño de espacios y prácticas de trabajo, para que tengan el máximo impacto positivo en el trabajador a lo largo de su experiencia tanto dentro de la empresa como fuera. Por analogía con los principios de la economía circular: empezar por minimizar, en la medida de lo posible, sus posibles impactos negativos.

Concretamente...

El eco-diseño en la gestión circular de RRHH puede pasar por:

- La definición (idealmente co-construida con el personal) y la aplicación de valores corporativos congruentes con el concepto de sostenibilidad
- El diseño de espacios de trabajo con vistas a mejorar la calidad de vida en él
- El fomento de la gestión humana en el día a día
- Una estrategia ambiciosa a favor del bienestar en el trabajo con vistas a una gestión (más) sostenible de los recursos humanos
- ...

Ejemplos de buenas prácticas

L'Oréal Libramont (Bélgica) — En este lugar de producción, todo el mundo, desde el ingeniero hasta el operario, puede expresarse y sentir que su palabra se tiene en cuenta, con la filosofía de que uniendo todas las ideas es como se encuentran las mejores soluciones. Por ello, en determinados temas, como por ejemplo la reducción de residuos, una persona se dedicó a recoger ideas y traducirlas en realizaciones prácticas. Otro ejemplo: a dos jóvenes compañeros se les encargó la

tarea de dirigir un proyecto destinado a imaginar un nuevo concepto de restaurante de empresa, con sesiones de brainstorming y co-construcción con compañeros de la fábrica.

Laboratorio Quinton (España) — El programa « Quinton : laboratorio de bienestar» actúa sobre tres ejes: #conciliación, #TotumSpirit and #QuintonBienestar con el objetivo de que todos los empleados puedan disfrutar de su tiempo personal, profesional y familiar. Consta de más de 90 medidas como: horarios “flotantes”; la posibilidad de tomarse un tiempo para cuidar a los niños o a las personas mayores (o incluso a un animal de compañía), un día libre que se ofrece con motivo del cumpleaños del trabajador, la ampliación de los permisos retribuidos en caso hospitalización de un familiar, la iniciativa Dormir para Soñar destinada a mejorar la calidad del sueño, el acceso a una sala ergonómica en las oficinas, la iniciativa Fuera Humos para ayudar a dejar de fumar, una aplicación para medir, en tiempo real, el índice de felicidad del equipo, un buzón de sugerencias con bonificaciones, etc.

Peikko Lietuva (Lituania) —Se presta especial atención a la buena integración del personal recién contratado con, por ejemplo, la tradición de publicar un artículo en el boletín de la empresa, sobre cada nuevo compañero. Este último participa en un desayuno con un responsable de RRHH con el que se organizará una entrevista de seguimiento al cabo de un mes, y después de tres meses, para ver juntos cómo va la vida en el trabajo.

RTBF (Bélgica) — Los equipos de RRHH han tomado la iniciativa de crear grupos de trabajo de "bienestar" en los departamentos, en los que participan representantes de las personas que trabajan en esos departamentos y que están, a la vez, supervisados por un miembro del departamento de RRHH. Cada grupo es libre de discutir sobre los temas que quiere tratar, que suelen ser muy concretos. A continuación, se elaboran herramientas de RRHH para apoyar la aplicación de las acciones acordadas.

SPB Global Corporation (España) — El objetivo de un proyecto transversal es convertir a cada trabajador en el agente de su propia salud y bienestar. Se organizan diversos cursos de formación en ámbitos como la salud, la nutrición o el deporte. Se ha introducido la práctica de la Atención Plena. En cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar, cada persona puede aportar una nueva propuesta. El proyecto "Personas que Brillan" se lleva a cabo gracias a recursos tecnológicos y colaborativos. Mediante la adopción de mecánicas y técnicas propias de los juegos (gamificación), el trabajador consigue adoptar hábitos saludables y buenas prácticas que mejoran la vida del trabajador y de la organización.

Prayon (Bélgica) — El grupo colabora con la Universidad de Lieja (Laboratorio de Estudios sobre Nuevas Formas de Trabajo) en la elaboración de Nuevas Formas de Trabajo en el contexto de la próxima construcción de una nueva sede central en las instalaciones de Lieja. La idea es modificar las prácticas de trabajo, no sólo en la sede central, sino también en todas las fábricas y filiales comerciales, situando a las personas en el centro de la empresa y promoviendo la calidad de vida en el lugar de trabajo. Se lanzan cientos de proyectos basados en la recopilación de todas las peticiones del terreno relativas a cambios en el entorno de trabajo, en todos los sitios. Dos años antes, Prayon lanzó conferencias sobre los valores corporativos, y una de ellas se centró en el equilibrio de la vida laboral.

AVRIL (Francia) — De un enfoque en el que el grupo desempeña un papel central en el desarrollo de los trabajadores, AVRIL evolucionó hacia un principio en el que cada trabajador es actor de su propio desarrollo. La empresa crea las condiciones para que las necesidades individuales de desarrollo se expresen. En este sentido, se ha puesto en marcha la Conversación sobre la Carrera y el Desarrollo, una reunión preparada por el trabajador que es llamado a interrogarse gracias a una Guía de Interrogación que abarca diversos aspectos (trayectoria, logros, satisfacciones e insatisfacciones, puntos de mejora, aspiraciones, movilidad, etc.). Se le anima a recabar opiniones de sus compañeros y de otros directivos, antes de mantener la conversación con su jefe. La idea es que se exprese más (70% del tiempo de conversación). El objetivo es despertar el deseo de desarrollarse y proyectarse en la organización, para que, al final, la lógica del desarrollo esté en marcha con un deseo expresado y reflexionado. A continuación, una serie de acciones formalizan lo que se ha cambiado y se pone en marcha un plan de ejecución.

Edukacines sistemas (Lituania) — Si ayuda a satisfacer las necesidades (como la conciliación con los requisitos de la vida personal), el teletrabajo es posible, pero no se fomenta. La sensación es que el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración podrían resentirse de ello. La empresa prefiere más bien el trabajo ocasional en un espacio de co-working con la ventaja de comunicar e intercambiar ideas de forma más intensa, pero también de evitar la rutina.

VO Event (Bélgica) — La compañía ha puesto en marcha formaciones sobre inteligencia colectiva para integrarla en la gestión diaria de la empresa. La idea es contar con procesos que permitan a cada persona participar y contribuir a la elaboración de estrategias y conceptos, integrando más experiencia y pensamiento creativo. Este enfoque tiene la ventaja de que cada persona puede aportar valor en todos los campos, incluidos los que no están bajo su responsabilidad directa.



Principio nº2 — Reciclaje

En la economía circular

Reciclar se refiere a cualquier operación de recuperación mediante la cual las materias primas procedentes de los residuos se vuelven a transformar en productos, materiales o sustancias para su función inicial o para otros fines. Permite que los residuos se conviertan en nuevas materias primas, denominadas materias primas recicladas, o materias primas secundarias, en contraposición a las materias primas vírgenes.

El principio aplicado a la gestión circular de los RRHH

- ➔ El proceso de entender las necesidades y responder a ellas para optimizar la redistribución de los trabajadores dentro de la misma empresa.

Concretamente...

El reciclaje en la gestión circular de RRHH puede pasar por:

- Reorientación/recalificación para la redistribución de personal en la empresa
- Formación para desarrollar la empleabilidad/movilidad dentro de la empresa
- Elaboración o “modelaje” del puesto de trabajo a la imagen del trabajador
- ...

Ejemplos de buenas prácticas

RTBF (Bélgica) —El sector audiovisual se enfrenta a una evolución tecnológica que lleva a sus empresas a un cambio radical. Algunas toman la decisión de separarse de una parte de su personal y pasar a contratar aquellas competencias más acordes a su nivel de necesidades. No es el caso de RTBF, que ha optado por la transformación contando con la redistribución y recualificación del personal. En el marco del traslado a una nueva organización, todos los puestos de nivel superior en el corazón del trabajo (sin tener en cuenta las funciones de apoyo) se hicieron abiertos. Más de tres

de cada cuatro empleados de alto nivel, de un total de 200 en toda la empresa, fueron llevados a reasignar una función, a través de la selección de un jurado.

Boston Scientific (Irlanda) — Los líderes mantienen conversaciones con sus equipos sobre las carreras profesionales, basadas en un mecanismo trimestral de coaching y en oportunidades de autoevaluación con comentarios de 360°. Se ofrece a los empleados la oportunidad de realizar una rotación de puestos en áreas en las que las habilidades son transferibles. Se establece una colaboración entre el director, los socios empresariales de RRHH y los empleados para responder a las necesidades de reasignación, acompañadas de formación.

L'Oréal Libramont (Bélgica) — Como parte del proyecto de centralización de servicios contables, se buscó una reasignación de los miembros de un equipo. Esto, según el Departamento de RRHH del centro, implica formación y tiempo: a corto plazo el coste es mayor que separarlo a las personas, pero a largo plazo, el rendimiento de la inversión es positivo. ¿Cuál es el proceso? La persona afectada tiene la oportunidad de expresarse sobre los siguientes pasos que quiere dar en su carrera y el equipo de RRHH busca una solución. Una entrevista de orientación ayuda a aclarar los deseos y las expectativas. A continuación, junto con la dirección, el departamento de RRHH identifica las opciones, incluidas otras movilidades internas. Podemos compararlo con un juego de sillas musicales. A continuación, se ponen en marcha planes de formación. La ventaja de este enfoque consiste, pues, en tener siempre un respaldo para una función, en caso de necesidad, ya que las competencias permanecen en la empresa y las personas aumentan sus conocimientos, aportan otras perspectivas y abren nuevas formas de hacer.

NFQ Technologies (Lituania) — Cada empleado tiene una “bolsa de formación”, que consiste en un conjunto de recursos financieros asignados a su aprendizaje. La puesta en práctica de la actualización/readaptación de competencias se realiza de acuerdo con el plan de desarrollo de la carrera profesional. El aprendizaje se considera un proceso a largo plazo y no un evento específico o un programa ad hoc. Consiste en aprender de los compañeros, aprender nuevas tareas estimulantes, desarrollo de funciones, formación interna, formación externa, las plataformas de e-learning, etc.

NextSense (Macedonia del Norte) — En un sector informático en rápida evolución, NextSense apuesta por el aprendizaje continuo y el autodesarrollo, a través de un sistema de formación online. Existe una cultura de intercambio de conocimientos a nivel interno, a través de sesiones abiertas dedicadas a cualquier empleado.

Prayon (Bélgica) — La cuarta revolución industrial, la revolución digital, requiere una transformación fundamental de las competencias de los trabajadores y una práctica "no circular" consistiría (caricaturizando) en despedir a los trabajadores cuyas competencias ya no se adaptan para contratar a más trabajadores "digitales". En Prayon, por el contrario, intentan anticiparse a la brecha digital con programas de análisis de los conocimientos de los obreros, realizados con Digital Wallonie (la Agencia Digital Valona), Forem (el servicio de empleo valón), interlocutores sociales y el mundo de la formación. La reflexión parte de una brecha observada en la empresa entre el personal directivo/empleado y los trabajadores del conocimiento digital por profesión. A raíz de la pandemia de Covid-19, se corre el riesgo de que surja otra brecha, entre las personas que trabajan en la empresa y las que lo hacen desde casa, lo que genera nuevas capacidades de adaptación. El proceso implica ante todo un análisis del nivel de conocimientos de cada persona. Junto con Forem, Prayon elaboró un cuestionario basado en un indicador de 21 competencias. Está previsto un segundo cuestionario más complejo. Se trata de analizar la diferencia entre las competencias previstas y el nivel de conocimientos de cada trabajador. El enfoque consiste en concienciar al personal sobre su nivel de competencias, para que perciba dónde se encuentran sus dificultades y acudan a formarse a Technifutur (centro de competencias que cubre las actividades industriales, digitales y de movilidad) para desarrollar sus habilidades. Al mismo tiempo, Prayon produce datos agregados sobre las competencias digitales, departamento por departamento y en diferentes áreas (seguridad, inteligencia de procedimientos, etc.).



Principio nº3 — Reparar

En la economía circular

La reparación es la Vuelta a la funcionalidad de un producto, permitiéndole recuperar una segunda vida sin que el usuario se separe de él (o después de haberse desprendido de él)

El principio aplicado a la gestión de RRHH

- ➔ El hecho de apoyar la reintegración del trabajador para que, tras una baja más o menos prolongada, pueda seguir empleado en su función original o en una nueva función en la misma organización.

Concretamente...

El reparar en la gestión circular de RRHH puede pasar por:

- Una gestión eficiente del absentismo laboral
- Un proceso de reintegración del trabajador tras una baja prolongada (enfermedad, accidente, maternidad...)
- La prevención, la gestión del estrés y el agotamiento profesional (burn-out)
- La prevención y gestión de adicciones en el lugar de trabajo (alcohol, medicamentos, drogas, bebidas energéticas, tecnología) para preservar la relación laboral.
- ...

Ejemplos de buenas prácticas

En materia de absentismo, las empresas se benefician al realizar un estudio de su situación cuando la mayoría subestima la importancia del problema (recogida de datos, evaluación de los costes directos e indirectos,). Esto permite entonces cuantificar los beneficios de una gestión proactiva para justificar las inversiones realizadas en la búsqueda de soluciones. La formación de los equipos de RRHH y de los directivos en una gestión positiva del absentismo se considera una buena práctica.

Cada vez son más las empresas -como el **Laboratorio Quinton** o **SPB Global Corporation** en España- que ponen en marcha procedimientos destinados a la reincorporación con éxito de trabajadores que han estado ausentes durante un periodo más o menos largo. En Bélgica, la **RTBF**, en un contexto de fuerte transformación empresarial, ha creado varias plataformas de apoyo, entre ellas una que apoya a los trabajadores que regresan de una enfermedad y han estado ausentes durante seis meses o más. Otra de ellas hace referencia a apoyar a los trabajadores que se enfrentan al estrés y al agotamiento profesional.

NFQ Technologies (Lituania) – no cuenta con un proceso formal de reinserción, pero otorga a los directivos la responsabilidad de acompañar a cada trabajador que regresa de su baja y apoyar su vuelta al trabajo. Mantienen el contacto con el trabajador durante su baja y éste se mantiene informado de la evolución de la empresa, por ejemplo, a través de la revista trimestral de la compañía. Este importante papel otorgado al directivo en la reintegración de la persona que ha estado ausente se observa también en **Edukacinės Sistemos** (Lituania), que también implica a los compañeros involucrados en el proceso. Se presta especial atención a no dejar solo al empleado y a ayudarle a recuperar el ritmo de trabajo. En este caso, el proceso de reintegración lo lleva a cabo el director del departamento del que depende el trabajador con el experto en RRHH, por supuesto contando con la participación del trabajador que se reincorpora.

KODING Gorska (Macedonia del Norte) —El empresario se comunica y colabora con los trabajadores ausentes para gestionar de forma proactiva el motivo de la ausencia, identificar soluciones y preparar el calendario de vuelta al trabajo.

VO Event (Bélgica) – Evoluciona en el sector de los eventos, especialmente estresante por los horarios específicos y la intensidad del trabajo que requieren los proyectos. Se puso en marcha una formación para la dirección con el fin de detectar y evitar prácticas desviadas que pudieran conducir involuntariamente a situaciones de agotamiento.

Las adicciones se abordan a menudo en las empresas bajo el prisma de la individualización y la medicalización. En un seminario organizado por **HR Square** en Bélgica, se puso de manifiesto la importancia de anclar la prevención en las prácticas laborales para considerar los comportamientos problemáticos también como un síntoma de situaciones en las que los aspectos organizativos (contenido del trabajo, condiciones laborales, relaciones en el trabajo) tienen el potencial de inducir el consumo de sustancias psicoactivas. Así, el reconocimiento de los comportamientos de riesgo puede considerarse también como un medio para evitar o reducir otros riesgos.



Principio nº4 — Reutilizar

En la economía circular

Reutilizar hace que las sustancias, materiales o productos considerados como residuos puedan ser reparados/desmontados y fabricados de nuevo.

El principio aplicado a la gestión circular de los RRHH

- ➔ Asesorar a un trabajador que puede considerar dejar la empresa (porque está cerca de la jubilación o al final de un proyecto) para aplicar sus habilidades en un papel diferente dentro de la empresa (por ejemplo, para utilizar proactivamente su conjunto de habilidades antes de la jubilación o como parte de un nuevo proyecto)

Concretamente...

Reutilizar en la gestión circular de los RRHH puede pasar por:

- Involucrar a trabajadores en programas de orientación
- Ofrecer formación o entrenamiento para realizar otra función
- Retener y/o formar a los trabajadores que están a punto de jubilarse para que compartan sus conocimientos o habilidades dentro de la empresa
- Un programa de colocación o inserción laboral, o el fomento de la movilidad interna
- ...

Ejemplos de buenas prácticas

Boston Scientific (Irlanda) — Todos los empleados pueden acceder libremente a un conjunto de *Herramientas de Asesoría Informal*, que les ofrece, a los empleados, la oportunidad de contar con un mentor si lo desean. Un programa de coaching online permite acceder a una selección de mentores de todo el mundo. Dentro de la empresa existe una red de jóvenes profesionales y, durante un evento anual, pueden comentar sobre su trayectoria profesional con compañeros

experimentados. Se anima a los trabajadores que se acercan a la jubilación a que contribuyan de forma proactiva a alimentar esta red.

Nextsense (Macedonia del Norte) — Todos los nuevos contratados deben seguir un programa de tres meses, pudiendo continuar la relación con el mentor después. La tutoría también tiene por objeto la transferencia de competencias, sobre todo en caso de jubilación de un trabajador con competencias específicas o para la preparación de sucesiones en el puesto. Para cada competencia, se designa un "campeón" de la misma, el que mejor la domina en la empresa. Cuando un colega necesita progresar en la materia, sabe que puede dirigirse al campeón.

Prayon (Bélgica) — En 2014 se puso en marcha un proyecto de transferencia de competencias con personas que se van a jubilar, pero se consideró muy -demasiado- ambicioso. Este programa se reorientó hacia funciones críticas, para transferir las competencias identificadas como críticas del funcionamiento de la empresa, lo que implica identificarlas y analizarlas. A continuación, las transferencias pueden orientarse. En algunos casos muy concretos, Prayon prolonga seis meses el contrato de la persona que se jubila para garantizar esta transferencia.

GEMAK Trade (Macedonia del Norte) — Existe un programa de mentorización en beneficio de los perfiles jóvenes, con un plan de trabajo de uno a dos meses sobre lo que es necesario transferirles. Se asigna una remuneración al mentor por un importe equivalente al 20-30% del salario del joven apoyado.

L'Oréal Libramont (Bélgica) — Para cada nuevo trabajador contratado, se predefine un itinerario de integración a nivel del grupo, en el que participa un mentor. Como la fábrica es muy innovadora, se requiere un curso de formación de seis semanas para aprender a manejar las líneas de producción y dominar la información, la calidad, etc. Esto va acompañado de tutores que se mantienen en el camino hasta que la persona se vuelve autónoma. Se organiza una formación para los tutores, con el fin de apoyarlos y ayudarlos en su función. Cuando hablamos de tutores, pensamos espontáneamente en trabajadores de más edad que disfrutan transmitiendo sus conocimientos, pero l'Oréal Libramont también cuenta con jóvenes que aprecian entrenar a los recién llegados.

SPIE (Bélgica) — La contratación es costosa y ver que un trabajador se va, especialmente poco tiempo después de la contratación, constituye un desperdicio de la inversión en formación e integración. SPIE Bélgica ha observado que los trabajadores se van en los primeros 12 - 18 meses tras su contratación. Una de las explicaciones es que, debido a la escasez de personal cualificado en el mercado, no se puede contratar a la primera opción, sino a la que se encuentra disponible.

Después de 100 días, el equipo de RRHH organiza una entrevista con el trabajador para comprobar si su integración va bien y/o si hay que corregir o desarrollar algún aspecto. Por otra parte, suele observarse una segunda oleada de salidas entre las personas de 30-35 años con 5-6 años de experiencia: SPIE Bélgica ha puesto en marcha una entrevista de carrera para esta población objetivo con el fin de verificar que sus aspiraciones profesionales se cumplen y también para identificar a los trabajadores que desean hacer algo más, que tienen la ambición y la capacidad de hacerlo y que, al carecer de una trayectoria profesional en la empresa, la buscarían en otro lugar.

GEMAK Trade (Macedonia del Norte) — A decline in activity was noted with the Telecom subsidiary, putting three workers in the hot seat. One of them decided to leave the company, but the other two wished to stay there. Interviews were then organised to define where they wanted to go, what their skills were and those that they needed to develop to join the targeted sector, this led to the activation of training, mentoring and to new positions. Se observó un descenso de la actividad en la filial de Telecom, lo que puso a tres trabajadores en la cuerda floja. Uno de ellos decidió abandonar la empresa, pero los otros dos deseaban quedarse allí. Se organizaron entonces entrevistas para definir a dónde querían ir, cuáles eran sus competencias y cuáles eran las que necesitaban desarrollar para incorporarse al sector al que se dirigían, lo que condujo a la activación de la formación, la mentorización y a nuevos puestos.

Intesa San Paolo (Italia) — El plan del banco (2018-2021) identificó importantes objetivos de renovación de la plantilla, con especial atención a la canalización del exceso de capacidad hacia objetivos de negocio prioritarios. Para alcanzar estos objetivos, se puso en marcha una iniciativa específica (Proactive HR “In-Placement”) destinada a reorientar al menos a 5.000 personas hacia actividades de mayor valor añadido. La estructura de movilidad intragrupo y el servicio de colocación proactiva de RRHH han puesto en marcha los procesos y herramientas necesarios para identificar las necesidades, desarrollar a los trabajadores para las nuevas funciones y apoyar la trayectoria de cambio.

L’Oréal Libramont (Bélgica) — La movilidad y el desarrollo internos también se aplican a las funciones de producción. Ejemplo: los perfiles de electromecánico son muy difíciles de encontrar debido a la falta de estudiantes en estos campos, y en particular en la provincia donde se encuentra la planta, que está relativamente poco poblada. Una solución consistió en lanzar una convocatoria interna para ver si los operarios podían estar interesados en un itinerario de reconversión. Dos jóvenes se presentaron como candidatos y entrarán en este camino que es bastante largo. En última instancia, la planta podrá contar con dos nuevos electromecánicos, pero que también podrán, si es necesario, ejercer el papel de operarios.



Principio nº5 — Ecología Industrial

En la economía circular

La ecología industrial puede describirse como el conjunto de prácticas destinadas a optimizar los recursos locales, ya sea en términos de energías, agua, materiales o residuos, pero también de equipos y conocimientos técnicos, mediante un enfoque sistémico inspirado en el funcionamiento de los ecosistemas naturales.

El principio aplicado a la gestión circular de los RRHH

➔ Categorizar el conjunto de habilidades de los trabajadores para planificar y aplicar estrategias centradas en ellos con el fin de optimizar estas habilidades dentro de un ecosistema empresarial. También puede significar evitar el desperdicio de recursos locales que no serían tenidos en cuenta por las empresas.

Concretamente...

La ecología industrial en la gestión circular de RRHH puede pasar por:

- Un enfoque territorial en la gestión de habilidades
- La promoción, apoyo y desarrollo de la diversidad en la contratación, dirección y gestión de los recursos humanos en sentido amplio.
- La detección de talentos ocultos en la empresa o en una bolsa de trabajo
- Desarrollar la evolución y promoción de oportunidades basadas en la experiencia (y no sólo con vistas a asumir un papel directivo)
- ...

Ejemplos de buenas prácticas

Prayon (Bélgica) — Uno de los problemas de Valonia radica en la infracualificación: muchas personas carecen de cualificación en el mercado laboral. En lugar de realizar una evaluación de trabajo a un joven recién contratado en el puesto después de seis meses, sólo para descubrir que

finalmente no es adecuado, el grupo Prayon cambió esta evaluación a una fase más temprana, anterior incluso a la contratación. Junto con dos empresas del sector del trabajo temporal se realizó un análisis de las capacidades de los demandantes de empleo sobre algunos elementos básicos. A continuación, se les inscribe en un programa de formación previo a la contratación. El enfoque se aplicó en el centro de Lyon (Francia) con un juego de roles sobre un puesto de operador químico y una formación previa a la contratación. El programa Territoires zéro chômeur longue durée (TZCLD) (Territorios con cero parados de larga duración) es un experimento puesto en marcha en Francia en 2017, con el objetivo de luchar, a nivel territorial, contra el desempleo de larga duración. Pretende responder a las necesidades colectivas insatisfechas, identificadas por un comité local compuesto por las fuerzas vivas del territorio. El reto consiste en demostrar que, movilizándolo a todo un territorio, es posible proponer un empleo sostenible a las personas que, durante mucho tiempo, se han visto privadas de un trabajo y desean tenerlo. En Bélgica, la región de Bruselas y Valonia están preparando experiencias piloto.

SPIE (Bélgica) — La empresa busca perfiles en profesiones en las que hay fuertes carencias. Por ello, multiplica los canales existentes para encontrar personas de calidad, aunque se trate de habilidades potenciales que deben traducirse en competencias mediante formaciones. SPIE colabora con el servicio público de empleo de Bruselas (Actiris) para reincorporar al trabajo a personas marginadas con un itinerario de formación y prácticas. Se han establecido contactos con asociaciones que forman a las mujeres en profesiones técnicas, y SPIE abre sus puertas a las escuelas para sensibilizar a los estudiantes sobre estas profesiones. La filial belga de este grupo francés emplea ahora a varias mujeres electricistas y soldadoras. Colabora con asociaciones y escuelas que forman a jóvenes, de origen desfavorecido, en informática. A través de una asociación, se ha acogido a un becario discapacitado para trabajar en el proceso de digitalización.

Boston Scientific (Irlanda) — La empresa se esfuerza por detectar los "talentos ocultos" de sus empleados en el marco de un Programa de Asignación de Desarrollo que ofrece la oportunidad de un "Act Up", es decir, de ocupar un puesto de mayor responsabilidad de forma temporal, por ejemplo, como parte de una sustitución por maternidad o permiso parental. Los empleados también tienen la oportunidad de llevar a cabo una autoevaluación y un 360° sobre las habilidades de "Boston Scientific", que se traduce en un informe y en el acceso a un entrenador para el informe y desarrollo.

SPB Global Corporation (España) — Se lleva a cabo una promoción específica de las formaciones técnicas entre las mujeres, con vistas a permitirles realizar una mayor variedad de tareas y poder experimentar la movilidad en diferentes funciones, como por ejemplo en electromecánica.

L'Oréal Libramont (Bélgica) — Las carreras profesionales tienden a ser más largas y L'Oréal Libramont puso en marcha, hace ya diez años, un proyecto destinado a motivar al personal hasta los 65 años. Las jornadas a tiempo parcial se aceptan más allá de la media. Se han hecho grandes inversiones en términos de ergonomía, en la producción, pero también en las oficinas. Se está simplificando el trabajo para facilitar la concentración de los operarios en las líneas. El mayor reto es enseñar a las personas, tanto a los directivos como a los empleados, a mantenerse en buena salud física y mental.

GEMAK Trade (Macedonia del Norte) — La empresa valora la promoción vertical (hacia un puesto directivo), pero también la horizontal, también a nivel de salarios. Con demasiada frecuencia, las empresas promocionan a empleados muy buenos a un puesto directivo, y pierden a empleados muy buenos que resultan ser malos gestores. La gestión requiere competencias específicas. La promoción horizontal permite optimizar la relación laboral mejorando las competencias, las aptitudes, los potenciales y la satisfacción en el trabajo.

Prayon (Bélgica) —En el marco del desarrollo de las competencias digitales, el Grupo Prayon se preocupa por todos los trabajadores y, en particular, por los trabajadores manuales. Estos últimos, la mayoría de veces, desarrollan su carrera profesional dentro de la misma región geográfica. La empresa quiere movilizar a los actores económicos de la región para que evalúen los niveles de competencias digitales deseados para este tipo de trabajadores y formarlos para que sean capaces, en caso de necesidad, de pasar de una empresa a otra, un poco como permite el TOEFL, que existe para los idiomas. De este modo, cuando la persona llega a otra empresa, se conoce cuál es el nivel alcanzado y se puede continuar su desarrollo. Este trabajo se lleva a cabo en el marco de Technifutur (centro de competencias que abarca los ámbitos de actividad de la industria, lo digital y la movilidad). Prayon es una de las empresas piloto.



Principio nº6 — Economía Funcional

En la economía circular

La economía funcional le da más importancia al uso que a la posesión y tiende a vender servicios vinculados a los productos en lugar de los productos mismos. Un ejemplo clásico es el del fabricante de neumáticos que conserva la propiedad de sus productos en lugar de venderlos. Se encarga de su recauchutado y mantenimiento; al usuario se le factura por kilómetro.

El principio aplicado a la gestión circular de los RRHH

➔ La priorización de la optimización centrada en el ser humano sobre la obligación contractual

Concretamente...

La economía funcional en la gestión circular de RRHH puede pasar por:

- La composición y evolución de las plantillas compuestas de las empresas (contratos indefinidos + contratos de duración determinada + trabajadores temporales + autónomos + contratistas + etc.) y la gestión de estas plantillas compuestas
- Gestión de recursos humanos dentro/entre proyectos o entre filiales de un grupo
- ...

Ejemplos de buenas prácticas

Boston Scientific (Irlanda) —Se organizan proyectos entre centros/fábricas, por ejemplo, para facilitar el desarrollo de nuevos proyectos o la posterior transferencia de producciones.

L'Oréal Libramont (Bélgica) — La movilidad interna dentro del grupo L'Oréal es muy importante. Cada trimestre, el departamento de RRHH de la fábrica celebra una reunión con los gestores de RRHH internacionales a los que está adscrita la fábrica y otros del continente. Comparten información sobre los puestos vacantes y los candidatos que están dispuestos a trasladarse. La planta de Libramont ha "reclutado" recientemente a un director de producción de L'Oréal Karlsruhe, en Alemania. Otro compañero llegó de la fábrica de L'Oréal en Burgos, en España. Estas

movilidades se refieren más bien a las funciones de dirección, pero también a los perfiles de producción, aunque si estos son generalmente menos móviles.

Peikko Lietuva (Lituania) — Cuando finaliza un proyecto en el que trabaja un empleado, la empresa sigue el siguiente proceso: analiza si puede integrarlo en otro proyecto, ofrecer a la persona las oportunidades de aprendizaje y de asumir otra función, y entablar una conversación para charlar con la persona interesada otras posibles perspectivas futuras de colaboración.

Sumergirse en una gran empresa ofrece hoy un panorama del que los propios trabajadores que forman parte de sus equipos no son necesariamente conscientes. Nos encontramos con trabajadores con los clásicos contratos indefinidos, a tiempo completo o parcial, pero también con trabajadores temporales, consultores, becarios, aprendices, empleados que trabajan para un proveedor de servicios o un subcontratista... Estos últimos no son contratados para "pertenecer" a la empresa, sino por los servicios que prestan. La heterogeneidad de los estatus laborales da lugar a lo que llamamos la fuerza de trabajo mixta o "plantilla mixta", mientras que las personas externas trabajan en los mismos equipos que los empleados. La gestión de recursos humanos forma parte de la Gestión Total del Talento con diferentes cuestiones: cómo gestionar la distribución entre estos diferentes estatus de empleados, qué políticas de remuneración aplicarles, qué medición del rendimiento en los equipos compuestos, qué gestión de riesgos, cómo acoger a estos trabajadores según los estatus y cómo separarlos, qué formación para estos diferentes trabajadores, qué tecnología para gestionar la fuerza de trabajo con múltiples estatus...

Edukacinės Sistemos (Lituania) — La gran mayoría de los trabajadores están empleados con un contrato fijo. Cuando se emplea a personas con un contrato de corta duración para un proyecto concreto, se suele ofrecer un puesto permanente a los empleados que demuestran talento y pasión.

¿Una evolución en el mundo del trabajo? - En Estados Unidos, un estudio muestra que en 2014, las empresas emplearon en la misma proporción (62%) a autónomos y temporales, pero también a un 19% de voluntarios, un 6% de trabajadores online mediante plataformas e incluso un 5% de robots o drones.



Principio nº7 — Economía compartida y de segunda mano

En la economía circular

La reutilización permite, mediante el regalo o la venta de segunda mano, prolongar el uso de productos que ya no satisfacen las necesidades del primer consumidor.

El principio aplicado a la gestión circular de RRHH

- ➔ Apoyar la transición de un trabajador al mercado laboral cuando ya no cumple con el requisito de sus obligaciones contractuales o cuando las necesidades de la empresa cambian.

Concretamente...

Reutilizar en la gestión circular de RRHH puede pasar por:

- Diferentes formas de apoyar al trabajador hacia el mercado laboral (recolocación, formación o desarrollo de habilidades que no directamente útiles para el empresario, coaching, organización de una feria de empleo para otros empresarios...)
- Finalizar el contrato de trabajo “en buenos términos” (entrevistas de salida, recomendación externa, mantenimiento del vínculo para otras relaciones comerciales...)
- Compartir trabajadores con otras empresas y/o entornos profesionales
- ...

Ejemplos de buenas prácticas

Experience@Work (Bélgica) — Varias grandes empresas que emplean a un amplio número de trabajadores de 55 años o más han iniciado un proceso que consiste en compartir parte de sus empleados voluntarios con organizaciones más pequeñas, especialmente activas en el sector no lucrativo. Cada una de las organizaciones encuentra su parte. La empresa original ofrece a su personal sénior una trayectoria profesional alternativa, optimiza sus costes salariales y abre

ventanas de progresión al personal más joven de la organización. El trabajador puede poner en valor sus competencias, compartir su experiencia, aprovechar sus puntos fuertes y su experiencia en otro entorno y recuperar la motivación aceptando un nuevo reto. Por último, la compañía "receptora" encuentra perfiles difíciles de atraer y a un precio aceptable. Al ser tripartita, la relación adopta la forma de un contrato de servicios. El trabajador sigue contratado por su empresa de origen y conserva su salario y sus derechos adquiridos. La empresa "receptora" define un presupuesto para el puesto a cubrir que es facturado por el empleador original. Una parte del coste salarial sigue siendo patrocinada por este último. En el momento de escribir estas líneas, hay 18 "empresas de acogida" en el proyecto. Unas 100 personas participan en este proyecto, para misiones de larga duración, que idealmente duran hasta que la persona se jubila.

Boston Scientific (Irlanda) — El proceso de despido del trabajador -que consiste en ocuparse de un trabajador hasta su último día de trabajo y organizar con calma su salida- se considera una experiencia tan cualitativa como el proceso de contratar un trabajador -la acogida e integración de un nuevo compañero-. Se programa una entrevista de salida, así como un momento de celebración con el equipo (salida o comida), por ejemplo.

NFQ Technologies (Lituania) — Se realiza una entrevista de salida cuando un empleado se marcha. También se envía una encuesta para evaluar si se ha recibido todo el apoyo necesario por parte del empresariado durante este periodo. Si el trabajador se marcha por iniciativa del empresario, éste le apoya en la búsqueda de un nuevo empleo (recolocación)

Peikko Lietuva (Lituania) — Si un empleado se ve abocado a abandonar la organización, ésta le ayuda a mejorar su currículum y, eventualmente, le hace recomendaciones. La empresa también ve este proceso como una oportunidad de mejora, al pedir al trabajador que comparta su opinión sobre su situación, sobre lo que considera positivo o negativo en la organización.

VO Event (Bélgica) — En determinadas circunstancias puede activarse un programa de coaching en la empresa, por ejemplo, en caso de signos evidentes de estrés avanzado. Uno de los cuatro coaches disponibles está especializado en cambios de carrera y puede intervenir para acompañar a un empleado que quiera pensar en dar otro rumbo a su carrera, incluso fuera de la empresa.

Intesa San Paolo (Italia) — Intesa San Paolo ha creado una herramienta innovadora, el Banco de Tiempo, que es una reserva de tiempo puesta a disposición por la empresa y los empleados para que puedan prestar apoyo a las personas en situación de dificultad, incluso por períodos cortos, y darles más tiempo. La iniciativa apela a la generosidad y al espíritu de solidaridad, ya que además

de las horas puestas a disposición por el empresario, con una reserva inicial de 50.000 horas, cada trabajador tiene la posibilidad de ceder una parte de su permiso o vacaciones al banco, que la empresa distribuirá, hasta un máximo de 50.000 horas extras. En 2019, los empleados pudieron aportar 12.860 horas, completadas por otras tantas por parte de la empresa, para un total de 25.720 horas. En el marco de la misma iniciativa del Banco del Tiempo, se impulsó un proyecto de voluntariado corporativo que permitió, en 2019, que 300 personas realizaran una labor de voluntariado durante los días laborables, para asociaciones y organizaciones externas seleccionadas por el grupo. Se concedieron unas 2.200 horas de permiso.

EMPRESAS ENTREVISTADAS

Boston Scientific (Irlanda)

Boston Scientific es una empresa estadounidense especializada en dispositivos médicos, que atiende a clientes de todo el mundo. Los 5.700 empleados de Boston Scientific en Irlanda, con sede en Clonmel, Cork y Galway, se dedican a la producción de tratamientos para enfermedades debilitadoras como el dolor crónico, la enfermedad de Parkinson, los cánceres del sistema digestivo, las enfermedades vasculares y las enfermedades de insuficiencia cardíaca.

Avril (Francia)

AVRIL es un grupo agroindustrial de origen francés creado en 1983 por iniciativa de agricultores y productores que deseaban desarrollar producciones de plantas ricas en aceite y en proteínas. Presente hoy en día a nivel internacional, funciona como una organización con filiales, desde los granos hasta los diferentes productos elaborados y en la que cada actividad crea valor para toda la cadena de valor. La actividad de AVRIL se despliega en 84 centros industriales distribuidos en 22 países y 8.000 personas trabajando para el grupo.

Edukacinės Sistemos (Lituania)

Edukacinės Sistemos (tutoTOONS) es un estudio dedicado al desarrollo y publicación de juegos creativos para niños de 3 a 12 años, disponibles en Google Play, App Store y Amazon. Estos tienen la vocación de fomentar la creatividad de los niños, estimular su imaginación y ayudarles a descubrir el mundo. Lanzada en 2014 como una pequeña start-up, la empresa experimentó un rápido crecimiento y opera en tres países. Emplea a unas 70 personas.

Experience@Work (Bélgica)

El programa Experience@Work, concebido por KBC, Proximus, AXA y la consultora HazelHeartwood, con el apoyo de SD Worx, comenzó en 2015. Hoy en día, nada menos que 18 grandes empresas forman parte de sus grupos de interés -entre ellas IBM, Solvay, el Banco Nacional, Bekaert, bpost, CBC o Sabena Aerospace-. El concepto es sencillo: permitir que los empleados con experiencia (mayores de 55 años) que no tienen una perspectiva real de carrera en sus empresas, se pongan al servicio de otras organizaciones (preferentemente del sector sin ánimo de lucro) que buscan una experiencia o unas competencias específicas.

GEMAK Trade (Macedonia del Norte)

Gemak es, desde hace tres décadas, líder en el mercado de la importación y distribución. La empresa es socio estratégico de algunas de las marcas mundiales más vendidas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, tabaco, café y productos alimentarios y no alimentarios. Cuenta con 107 empleados, la gran mayoría de ellos en funciones de venta.

Koding Gorska (Macedonia del Norte)

La empresa Koding Gorska se fundó en 1987 y trabajó primero como empresa del sector de la construcción. La división de embotellado de agua de la empresa se puso en marcha en 2004 y está situada cerca de las fuentes del pueblo de Konopishte, en el norte de Macedonia. Se trata de una empresa media que trabaja en la producción de agua y bebidas no alcohólicas y alcohólicas (vino y cerveza).

Intesa San Paolo (Italia)

Intesa Sanpaolo es un banco líder en Italia; el Grupo al que pertenece es también uno de los principales grupos bancarios de Europa. Presta servicios a unos 12 millones de clientes a través de una red de unas 3.800 sucursales en todo el país. También se beneficia de una fuerte presencia internacional en Europa Central y del Este, así como en la zona del Mediterráneo.

Laboratorio Quinton (España)

De origen francés, establecida hoy en España, cerca de Alicante, el Laboratorio Quinton es una empresa experta en biotecnología que desarrolla productos naturales del mar para el cuidado de la salud y el bienestar. Cuenta con 47 empleados.

L'Oréal Libramont (Bélgica)

L'Oréal es un grupo industrial francés de productos cosméticos. L'Oréal Belgilux fue la primera filial del grupo, creada en 1927. Establecida en el corazón de las Ardenas belgas en 1975, la fábrica de L'Oréal Libramont fabrica coloraciones capilares y productos para toda Europa. Emplea a unas 400 personas. En 2009, esta fábrica se convirtió en la primera fábrica neutra en carbono del grupo al establecer una producción de biometano. Una nueva etapa importante se alcanzó en 2019, cuando L'Oréal Libramont se convirtió en una "fábrica seca" gracias a la reutilización de sus aguas residuales.

Nextsense (Macedonia del Norte)

Nextsense es una empresa creada en 2001, especializada en la transformación digital y que ofrece soluciones TIC a una gran variedad de empresas, desde start-ups hasta organizaciones bien establecidas. Su principal área de actividad es el desarrollo de productos de software. Cuenta con 90 empleados.

NFQ Technologies (Lituania)

Fundada en 2002, NFQ Technologies es una empresa dedicada a la innovación numérica. Lleva a cabo proyectos en ámbitos como la ingeniería digital y el desarrollo de productos, la digitalización de empresas, la inteligencia empresarial y la ciencia de los datos, y ofrece también servicios informáticos y de consultoría para empresas activas en distintos campos. Emplea a más de 600 personas y está activa en tres centros (Kaunas, Vilnius y Šiauliai).

Peikko Lietuva (Lituania)

Peikko Lietuva pertenece al grupo internacional Peikko, que ofrece una amplia selección de conexiones de hormigón y vigas compuestas para soluciones prefabricadas y coladas in situ en una gran variedad de aplicaciones. Peikko Lietuva se fundó en 2006 y actualmente emplea a unos 321 trabajadores cualificados.

Prayon (Bélgica)

Con una participación a partes iguales entre la Société Régionale d'Investissement de Wallonie y el grupo OCP, el grupo Prayon es uno de los líderes mundiales en el campo de los fosfatos. Tiene su sede principal, así como su principal fábrica de producción (800 personas) establecidas en Engis, en Bélgica. También tiene un centro de producción en Puurs (200 personas) en el norte del país, fábricas en Francia (150 personas) y en Estados Unidos (100 personas), filiales y representantes comerciales en todo el mundo. El grupo emplea a 1.500 personas en total.

RTBF (Bélgica)

RTBF es una empresa pública autónoma que opera en televisión, radio, web y redes sociales en la Fédération Wallonie-Bruxelles (parte francófona de Bélgica). Emplea a unas 1.920 personas (de las cuales el 32% son estatutarias) en 9 sedes (de las cuales la más importante es la de Reyers, en Bruselas, con el 69% de la plantilla).

SPB Global Corporation (España)

SPB Global Corporation ofrece productos de limpieza domésticos e industriales. Proporciona, por ejemplo, pulidores de acero inoxidable, tablas de limpieza, lejía, desengrasante, limpiadores de manos, suelos y baños, etc. Emplea a unas 450 personas, de las cuales unas cuarenta trabajan en el centro de I+D.

SPIE Belgium (Bélgica)

Activo en servicios multitécnicos en el ámbito de la energía y las comunicaciones, el grupo SPIE acompaña a sus clientes en la concepción, realización, explotación y mantenimiento de instalaciones energéticamente eficientes y respetuosas con el medio ambiente. Con 16 plantas en Bélgica y otra en Luxemburgo, SPIE Bélgica emplea a unos 1.850 trabajadores.

VO Event (Bélgica)

VO Event es una agencia de organización de eventos, miembro del grupo VO dedicado a la comunicación. Actúa en tres ámbitos: organización de eventos profesionales; organización de eventos "de incentivo", al aire libre y de ocio; y organización de eventos para instituciones europeas. La agencia emplea a unas 30 personas.



CIRCULAR HRM

MÁS INFORMACIÓN EN NUESTRA PÁGINA

WEB:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.