



## CIRCULAR HRM

Alineando la economía circular con la gestión de recursos humanos

### Formación de empleados para la gestión circular de recursos humanos

Programa Erasmus +

Acción: KA2 - Asociación estratégica para la educación y formación profesionales

Número de proyecto: 2019-1-BE01-KA202-050448



CIRCULAR HRM

[www.circular-hrm.eu](http://www.circular-hrm.eu)



HRM circular

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



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Tabla de contenido

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción</b>                                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>Siete principios de la gestión circular de recursos humanos</b>                                                | <b>4</b>  |
| Principio 1: ECO-CONCEPCIÓN                                                                                       | 6         |
| Principio 2: RECICLAJE                                                                                            | 11        |
| Principio 3: REPARAR                                                                                              | 11        |
| Principio 4: REUTILIZAR                                                                                           | 13        |
| Principio 5: ECOLOGÍA INDUSTRIAL                                                                                  | 15        |
| Principio 6: ECONOMÍA FUNCIONAL                                                                                   | 17        |
| Principio 7: SEGUNDA MANO Y ECONOMÍA COMPARTIDA                                                                   | 17        |
| <b>Beneficios para los empleados de la circularidad en la gestión de recursos humanos</b>                         | <b>21</b> |
| Satisfacción laboral, motivación y desempeño laboral                                                              | 21        |
| Seguridad laboral y contrato psicológico confiable                                                                | 21        |
| Desarrollo profesional y profesional eficiente                                                                    | 22        |
| Equilibrio entre el trabajo y la vida privada (trabajo desde casa, lugares de trabajo digitales e híbridos, etc.) | 22        |
| <b>Conclusiones</b>                                                                                               | <b>23</b> |
| <b>Referencias</b>                                                                                                | <b>24</b> |

## Introducción

Las tendencias más importantes que definen la vida y el trabajo en el siglo XXI se relacionan con la búsqueda de la sostenibilidad y se basan en los principios de la economía circular. Comprender estos principios y practicar para vivir y trabajar de manera sostenible, mediante la gestión responsable de los recursos, se ha convertido en la nueva norma. Como seres humanos y como miembros de organizaciones, queremos asegurarnos de que los recursos no se agoten y / o desperdicien. El paradigma actual que describe la solución para la sostenibilidad a través de la economía circular se centra solo en el flujo de materiales. Podemos abordar este desafío desde una perspectiva singular mediante el uso efectivo y eficiente de los recursos requeridos en la producción de bienes materiales, y / o entrega de servicios, alargando la vida útil de los productos, reutilizando materiales, utilizando alternativas renovables a los materiales fósiles y consumiendo todo lo que necesitamos de la forma más eficiente posible. Por tanto, cuando hablamos de Economía Circular, nos referimos a los términos de capital natural (mejor gestión de los recursos / reducción de su uso), capital físico o técnico (procesamiento, producción, reciclaje). Sin embargo, gestionar la circularidad de cómo fluyen los materiales en el desarrollo del valor es solo una dimensión de la economía circular. Dimensiones como los recursos humanos, las habilidades y los conocimientos también están amenazadas. La transición a una economía circular no estará completa si se olvida la dimensión humana. Además de los recursos físicos, y dependiendo del modelo económico en cuestión (neoliberal o nueva economía), el capital humano es un insumo directo o indirecto en la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, a nivel de principios, una economía verdaderamente sostenible también hará el mejor uso posible de los recursos humanos. Este último se ha vuelto cada vez más significativo en los últimos años debido a varias tendencias influyentes que dan forma al lugar de trabajo: población que envejece rápidamente; nueva tecnología y automatización del trabajo; fuerte ola de redundancia de habilidades y conocimientos relacionados con las profesiones tradicionales; y el rápido crecimiento de nuevas profesiones junto con la demanda de nuevas habilidades y conocimientos. El cambio a nivel personal y organizacional se ha convertido en una práctica normal, lo que resulta en la necesidad de que nuestra comprensión de la circularidad sea más holística e incorpore la gestión de los recursos humanos.

El modelo Circular HRM, que fue desarrollado como resultado del proyecto Circular HRM por un consorcio de ocho socios del proyecto, liderado por POUR LA SOLIDARITE ASBL, tiene como objetivo apoyar la transición de las pymes europeas del sector de la eco industria desde una HRM lineal modelo tradicional, a un modelo circular de gestión de recursos humanos que potencia la regeneración de habilidades y competencias en el lugar de trabajo y favorece los negocios circulares y sostenibles, así como los modelos organizativos. El modelo Circular HRM fortalece la economía circular permitiendo a sus participantes responder adecuadamente a los problemas sociales que produce la economía lineal (desempleo, desajuste de habilidades, estrés y depresión en el lugar de trabajo, trabajo de poblaciones que envejecen, etc.).

El modelo Circular HRM proporciona un enfoque novedoso y práctico para comprender cómo se puede abordar a los empleados como un recurso circular en las organizaciones. Sin embargo, los empleados también deben conocer el proceso, su función y responsabilidades en él, y los beneficios personales y sociales. Cualquier cambio organizativo que pueda potencialmente cosechar los beneficios del Modelo Circular de Gestión de Recursos Humanos no puede introducirse sin conciencia y participación de los empleados en él. Como resultado, el programa de formación para empleados en los principios de Circular HRM, concebido como uno de los dos programas de formación del proyecto Circular HRM, tiene como objetivo proporcionar una herramienta a los Responsables de RRHH para concienciar a los empleados sobre los principios de Circularidad en materia de recursos humanos, enfatizando los beneficios personales y sociales de los mismos.

## Siete principios de la gestión circular de recursos humanos

A pesar de los pequeños cambios en el paradigma de cómo percibimos el mercado laboral, liderados por los jóvenes conocedores de la tecnología, en general la mayoría de la gente todavía percibe los mercados laborales como lineales. Esto implica que las personas ingresan a los mercados laborales con expectativas de un crecimiento profesional incremental, una vez finalizada la educación formal, con expectativas de responsabilidades cada vez mayores y salarios cada vez más altos. También se espera que estas oportunidades percibidas sean seguidas por la jubilación y la salida del mercado laboral. Ésta es una perspectiva insostenible y un excelente ejemplo del modelo lineal "tomar-hacer-descartar". En este modelo lineal, las personas que ya no encajan, o que ya no pueden mantenerse al día, se consideran excedentes de los requisitos, a menudo dependientes del apoyo de la seguridad social. Este sistema se mantiene vivo hasta cierto punto gracias a provisiones provisionales: un poco de reciclaje aquí y un curso adicional allá. Sin embargo, el patrón dominante sigue siendo que las personas son vistas principalmente como unidades de producción, cuya productividad debe utilizarse de la manera más eficiente posible. En esencia, este modelo respalda la opinión de que una vez que la productividad del trabajador ya no satisface las necesidades de la organización, debe ser retirado del empleo.

Dentro de dicho proceso, la responsabilidad de gestionar esto recae en la organización, la economía y la sociedad para proporcionar la seguridad laboral, el crecimiento profesional y la carrera antes mencionados. Las empresas y organizaciones, similares a las economías nacionales, sin embargo, ya no pueden mantener esta promesa dentro de un paradigma lineal. Los sistemas políticos, económicos y organizativos ya no funcionan en entornos estables. El cambio es el nuevo status quo. Las organizaciones deben adaptarse rápidamente, incluso liderar el cambio, para sobrevivir y prosperar, y en este entorno, dos factores clave tienen un impacto significativo: qué tan eficiente es la organización en la gestión de sus recursos materiales y su flujo, y qué tan rápido pueden desarrollarse sus recursos humanos. y aplicar nuevos conocimientos y competencias. Ambos son los principios fundamentales de la Economía Circular holística. Si bien hemos visto cambios notables en el desarrollo de un flujo circular de recursos materiales, no será fácil desarrollar un flujo circular de personas, mientras que una economía circular con personas que piensan exclusivamente en términos de trayectorias profesionales y profesionales lineales tampoco va a funcionar. . Por lo tanto, es importante expandir los principios de la economía circular y desarrollar una conciencia de cómo se aplica lo mismo a cada uno de nosotros como profesionales de recursos humanos dentro de las organizaciones, independientemente de la forma de nuestro compromiso: empleo, contrato, autónomos, etc.

La Figura 1 proporciona una presentación visual de los siete principios de circularidad aplicados a los recursos humanos, mientras que cada uno de los principios se describe en las secciones siguientes. Estos principios se agrupan en dos categorías: principios que aseguran el enfoque en los empleados, sus necesidades y requisitos, y principios que se enfocan en la empresa como proveedora activa de oportunidades que vinculan al empleado con las oportunidades más amplias del mercado laboral. Estos 7 principios constituyen el nuevo Modelo Circular de Gestión de Recursos Humanos. Dados los cambios y las nuevas tendencias en nuestro entorno laboral, ahora es el modelo más importante para la gestión de los recursos humanos del futuro cercano, quizás hoy.



## 7 CONCEPTOS DEL CIRCULAR HRM



## Principio 1: ECO-CONCEPCIÓN

En el corazón del modelo Circular HRM se encuentra el primer principio de circularidad de los recursos humanos, o Eco-concepción. En la economía circular, describe la necesidad de resolver los desafíos a la sostenibilidad minimizando el impacto ambiental del ciclo de vida de un producto durante su fase de diseño. En palabras simples, la eco-concepción se trata de minimizar la huella del producto en el mundo anticipando su impacto en el medio ambiente en la fase de diseño. Cuando se aplica el principio de “eco-concepción” a los recursos humanos, su propósito es similar. Consiste en el diseño deliberado de espacios de trabajo y prácticas laborales que tengan un impacto positivo máximo en el empleado a lo largo de su experiencia dentro y fuera de la empresa. Los pasos iniciales pueden implicar minimizar, cuando sea posible, impactos negativos potenciales del lugar de trabajo y los procedimientos y prácticas laborales en los empleados a nivel organizacional e individual. Las oficinas diáfanas y los horarios de trabajo flexibles son ejemplos de algunas de las prácticas organizativas que surgen de la introducción del principio de “eco-concepción” en el espacio de trabajo.

**Una oficina diáfana** es un espacio de trabajo que aprovecha el espacio abierto, en lugar de cerrar a los empleados en cubículos u oficinas. En una oficina de planta abierta, es probable que los empleados se ubiquen en largas filas de escritorios con poco o nada que los separe. Las oficinas abiertas también tienden a tener espacios donde los empleados pueden reunirse o cambiar sus entornos, como salones con sofás o áreas de cocina abiertas con muchos asientos. La principal ventaja del plan abierto es la mayor colaboración y unidad entre los empleados, así como el beneficio adicional de un entorno de trabajo más informal para todos los involucrados. Otra ventaja de la oficina de planta abierta es el aspecto financiero, demostrado por los ahorros en los costos de instalación de la oficina, que luego se pueden invertir en capacitación de empleados, actividades de creación de equipos o incluso bonificaciones de recompensa. La transparencia de la cultura de la oficina también es una gran ventaja para las oficinas de planta abierta. Las interacciones de los empleados se vuelven mucho más transparentes cuando la empresa se traslada a un espacio de oficina de concepto abierto. Todos pueden escuchar todo en una oficina abierta, lo que significa que hay mucho menos espacio para el secreto. También puede aportar un sentido de equidad y unidad cuando los empleados se sitúan junto a los gerentes. Esto puede crear más comodidad y confianza entre los empleados y sus gerentes, ya que todos parecen estar al mismo nivel en una oficina abierta. Finalmente, la última ventaja de las oficinas diáfanas es que hay mucha flexibilidad en el uso del espacio. Si las cosas no funcionan y la productividad está disminuyendo, el concepto y el diseño se pueden cambiar o un equipo se puede mover a una nueva área de la oficina para fomentar la colaboración cruzada con otros grupos con los que rara vez interactúan.

**Horas de trabajo flexibles** consulte el horario que permite a los empleados comenzar y terminar su jornada laboral cuando lo deseen. Básicamente, tener un horario de trabajo flexible significa que los empleados pueden comenzar su trabajo más temprano en el día o más tarde de la hora establecida originalmente. Hay muchas formas de horarios laborales flexibles. Algunos de ellos se incluyen en la Tabla 1.

### Cuadro 1. Formas de arreglos laborales flexibles

**Semana laboral comprimida**- En lugar de una semana laboral estándar de cinco días, este horario alternativo reduce la cantidad de días que un empleado trabaja por semana. Los empleadores permiten esta flexibilidad siempre que el empleado haga su trabajo.

**Horario diario flexible** - Con un horario diario flexible, los empleados pueden comenzar a trabajar temprano y terminar su turno temprano. También pueden quedarse hasta tarde y empezar tarde, o tomarse más tiempo durante la pausa del almuerzo para recuperar el tiempo.

**Trabajo remoto** es un estilo de trabajo que permite a los profesionales trabajar fuera de un entorno de oficina tradicional. Se basa en el concepto de que no es necesario trabajar en un lugar específico para que se ejecute con éxito.

Por ejemplo, los empleados pueden tomarse los domingos, lunes y martes libres, o cualquier otro conjunto de tres días que mejor se adapte a sus necesidades o preferencias.

En lugar de viajar diariamente a una oficina para trabajar desde un escritorio designado, los empleados remotos pueden ejecutar sus proyectos y superar sus objetivos donde quieran.

El trabajo remoto ha aumentado especialmente durante la pandemia de COVID-19, lo que demostró que muchos trabajos no tienen que realizarse en persona. Hay una variedad de formas en las que las personas pueden trabajar de forma remota. Esa es la belleza del trabajo a distancia: las personas pueden elegir trabajar de la manera que tenga más sentido para sus vidas. Por ejemplo, algunas personas tienen la oportunidad de trabajar de forma remota durante la mayor parte de la semana laboral, pero tienen que desplazarse a las reuniones en persona en la oficina un día a la semana. En un día normal, estos empleados remotos trabajan desde sus oficinas en casa o cafés cercanos y pueden trabajar desde la oficina de su empresa cuando sea necesario. Otros confían en los espacios de trabajo conjunto para que sean los lugares donde pueden hacer el trabajo. Los espacios de trabajo conjunto actúan como centros de productividad, comunidad y tecnología, ofreciendo una gran conectividad de red y oportunidades para conocer a otras personas que trabajan en una multitud de industrias. Pueden ser utilizados por personas con trabajos de tiempo completo, carreras independientes e incluso empresarios que quieran alquilar un espacio de oficina para ellos mismos o para su pequeño personal. Además, el trabajo a distancia, o trabajo híbrido, es excepcionalmente importante desde el punto de vista de la sostenibilidad, ya que está alineado con el uso sostenible de la energía y la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> (asociadas a la movilidad laboral). Por lo tanto, este diseño de trabajo no solo apoya el bienestar de los empleados; también apoya las prácticas organizativas ecológicas. o el trabajo híbrido, son excepcionalmente importantes desde el punto de vista de la sostenibilidad, ya que está alineado con el uso sostenible de la energía y la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> (asociadas a la movilidad laboral). Por lo tanto, este diseño de trabajo no solo apoya el bienestar de los empleados; también apoya las prácticas organizativas ecológicas. o el trabajo híbrido, son excepcionalmente importantes desde el punto de vista de la sostenibilidad, ya que está alineado con el uso sostenible de la energía y la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> (asociadas a la movilidad laboral). Por lo tanto, este diseño de trabajo no solo apoya el bienestar de los empleados; también apoya las prácticas organizativas ecológicas.

Existen numerosos beneficios para los empleados, que tienen la oportunidad de trabajar en horarios de trabajo flexibles, que incluyen: estilo de vida flexible, "mejor salud y bienestar" y "pasión renovada por su trabajo". La razón más obvia por la que las personas quieren tener un horario flexible es porque les ofrece un estilo de vida más flexible. Cuando no se les exige estar en una oficina durante un período de tiempo

establecido, los empleados remotos pueden concentrarse en las cosas que les importan fuera de la oficina. Si un trabajador remoto también es padre, él o ella tiene la capacidad de comenzar a trabajar más temprano en el día para que pueda estar presente cuando los niños lleguen a casa de la escuela, o tomarse un tiempo libre durante el día para una cita con el médico. Otro escenario podría ser un empleado remoto que quiera obtener más educación en su campo.

Al centrarse en el diseño deliberado de espacios de trabajo y prácticas laborales que tengan un impacto positivo máximo en el empleado a lo largo de su experiencia dentro y fuera de la empresa, el principio de "eco-concepción" se basa en el desarrollo de valores compartidos de circularidad entre los empleados. Idealmente, la "concepción ecológica" debe proporcionar un entorno de trabajo que atienda al bienestar, la salud, la seguridad y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, garantice la diversidad y la inclusión, proporcione aprendizaje y crecimiento y permita que las voces de los empleados se escuchen como grupos de interés cuya contribución es significativa para la estrategia de sostenibilidad de la empresa más grande.

### **Casos de estudio sobre gestión circular de recursos humanos**

#### **Módulo 2: ECO-CONCEPCIÓN**

- **L'Oréal Libramont (Bélgica)**- Todos, en este sitio de producción, desde el ingeniero hasta el operador, pueden expresarse y sentir que su palabra es tomada en cuenta, con la filosofía de que es juntando todas las ideas donde se encuentran las mejores soluciones. Por lo tanto, en ciertos temas, como por ejemplo la reducción de desechos, una persona se dedicó a recopilar ideas y traducirlas en realizaciones prácticas. Otro ejemplo: dos jóvenes compañeros tuvieron la tarea de pilotar un proyecto con el objetivo de imaginar un nuevo concepto de restaurante de empresa, con sesiones de brainstorming y co-construcción con compañeros de la fábrica.
- **Prayon (Bélgica)**- El grupo está trabajando con la Universidad de Lieja (Laboratorio de Estudios sobre Nuevas Formas de Trabajo) sobre Nuevas Formas de Trabajo en el contexto de la próxima construcción de una nueva oficina central en el sitio de Lieja. La idea es modificar las prácticas laborales, no solo a nivel de la sede, sino también en todas las fábricas y filiales comerciales, poniendo 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 solicitudes del campo relacionadas con los cambios en el entorno de trabajo, en todos los sitios. Dos años antes, Prayon había lanzado conferencias sobre valores corporativos, y una de ellas se centró en el equilibrio entre el trabajo y la vida.

#### **Módulo 2: RECICLAR**

El primero de los principios que se centra en los empleados es el principio de "Reciclar". Lo mismo refleja la cultura organizacional común en la empresa. En la economía circular, las 3R de "reducir, reutilizar y reciclar" son bien conocidas por las personas conscientes del medio ambiente. El término "reciclaje" incluye cualquier operación de recuperación en la que las materias primas de los desechos se reprocesan en productos, materiales o sustancias con el fin de su función inicial o con otros fines. Permite que los residuos se conviertan en nuevas materias primas, denominadas materia prima reciclada o materia prima secundaria, a diferencia de la materia prima virgen. El modelo Circular HRM aplica el principio de "reciclaje" a los recursos humanos de manera similar. El principio describe un proceso de "desarrollar" una comprensión de las necesidades organizacionales e individuales y responder a ellas optimizando la redistribución de los empleados dentro de la misma empresa. Una vez que se ha completado un proyecto, o un trabajo en particular ha dejado de existir debido a los avances tecnológicos en el campo, muchos trabajadores optan por buscar un nuevo trabajo o jubilarse. Asimismo, muchas empresas optan por



descartar a los trabajadores cuyas habilidades y conocimientos se consideran “obsoletos” y, en cambio, optan por explorar el mercado laboral en busca de reemplazos. La alternativa que ofrece el modelo Circular HRM se centra en la recalificación de los trabajadores para su reubicación, la formación para desarrollar la movilidad de los trabajadores dentro de la empresa y el modelado del puesto de trabajo a la imagen del trabajador. Este enfoque permite a los empleados desarrollar nuevas habilidades que les permitirán “desarrollar” nuevos roles dentro de la empresa, proporcionando nuevas dinámicas, nuevos puestos de trabajo y más satisfacción laboral. Por otro lado, mejorar y redistribuir incluye la reconversión de las habilidades de los empleados con el objetivo de utilizarlas nuevamente dentro de la misma empresa. El proceso puede tomar varias formas.

Cuando el trabajo se adapta y se alinea mejor con las necesidades y expectativas del trabajador, se denomina elaboración del trabajo, o modelado del trabajo a la imagen del trabajador. Por definición, la elaboración de trabajos es un enfoque iniciado por los empleados que permite a los trabajadores dar forma a su propio entorno de trabajo de manera que se adapte a sus necesidades individuales al ajustar las demandas y los recursos laborales predominantes. Es un comportamiento proactivo que los empleados pueden usar cuando sienten que los cambios en su trabajo son necesarios. A través de diferentes técnicas de elaboración de trabajos, los empleados pueden redefinir, reinventar y obtener más significado del trabajo que realizan. Algunos ejemplos se describen en la Tabla 2.

**Tabla 2. Técnicas de elaboración de trabajos**

**Elaboración de tareas:**

Cambio de responsabilidades: la elaboración de tareas puede ser el aspecto más discutido del enfoque, tal vez porque la elaboración de trabajos se considera comúnmente como una "configuración" activa o "moldeamiento" de la función de uno. Puede implicar agregar o eliminar las responsabilidades establecidas en la descripción oficial del puesto de un empleado.

**Elaboración de relaciones:**

Cambio de interacciones: A través de la elaboración de relaciones, las personas remodelan el tipo y la naturaleza de las interacciones que tienen con los demás. En otras palabras, la creación de relaciones puede implicar cambiar con quién trabajan los empleados en diferentes tareas, con quién se comunican y con quién interactúan de forma regular. Un gerente de marketing podría intercambiar ideas con el diseñador de aplicaciones de la empresa para hablar y aprender sobre la interfaz de usuario, desbloqueando los beneficios de la creatividad mientras crea relaciones.

**Elaboración cognitiva:**

Cambiar la mentalidad sobre las tareas realizadas. Al cambiar las perspectivas sobre lo que estamos haciendo, podemos encontrar o crear más significado sobre lo que de otro modo podría verse como un "trabajo ajetreado". En este sentido, cambiar las sábanas de un hotel podría tener menos que ver con la limpieza y más con hacer que los viajes de los viajeros sean más cómodos y memorables.

A diferencia de la elaboración de trabajos, donde el enfoque se coloca en modelar el puesto de trabajo según las habilidades y conocimientos de los empleados, cuando se aplica la redistribución, el enfoque se coloca en la reestructuración de las capacidades de los empleados y la optimización de la movilidad interna dentro de la empresa. La movilidad interna se refiere al movimiento de empleados en diferentes roles dentro de una organización. Ilustra el potencial de una economía circular para generar beneficios sociales.

Significa que los puestos nuevos o vacantes son ocupados por empleados que ya trabajan para la empresa y que están calificados para el nuevo puesto. Los beneficios de la reasignación para el empleado incluyen:

- Seguridad laboral a través de nuevas perspectivas profesionales;
- Aumentar la capacidad de aprendizaje y el desarrollo profesional de los empleados contribuyendo a la empleabilidad a largo plazo;
- Nuevas oportunidades para la gestión de carrera. En tiempos de carreras mosaico, en las que el cambio profesional incluye no solo el desarrollo vertical sino también el horizontal, los empleados tienen la oportunidad de establecer y alcanzar nuevas metas profesionales dentro de la empresa.

El redespliegue por sí solo no aumenta la movilidad interna de los empleados si no se sigue o se apoya en oportunidades de reciclaje / recalificación. Sin embargo, para hacer una transición efectiva a la circularidad, es importante comprender y anticipar estos requisitos de habilidades y desarrollarlos dentro de la empresa. La reentrenamiento laboral abarca el desarrollo de conocimientos en una nueva materia, para un nuevo trabajo, a menudo en la misma empresa u organización. Es una oportunidad para que los empleados aprendan las habilidades y competencias más demandadas dentro de una industria y se preparen para una fácil progresión profesional y oportunidades de empleo.

Otra práctica que apoya la reentrenamiento es la tutoría de un trabajador que está considerando dejar la empresa (debido a la jubilación o la finalización de un proyecto) para aplicar su conjunto de habilidades en un rol diferente dentro de la empresa (por ejemplo, uso proactivo del conjunto de habilidades antes de jubilarse). o reorientar el conjunto de habilidades a un nuevo proyecto). Es un buen ejemplo de reentrenamiento como parte de las prácticas circulares de HRM. Permite remodelar el tipo de trabajo a realizar, quién lo hará y cómo cambiará el tipo de habilidades necesarias para prosperar en la empresa. Sin embargo, como se destacó en las secciones anteriores, la naturaleza del empleo dentro de la economía circular es diversa, y la demanda de habilidades reflejará de manera similar esta diversidad. Ya se ha demostrado que las oportunidades de empleo dentro de una economía circular abarcan toda la diversidad del mercado laboral, desde los poco calificados hasta los altamente educados. Como resultado, la reentrenamiento es necesaria para lograr diferentes objetivos:

- En tiempos "normales": puede crear oportunidades para que las personas realicen otras tareas en la empresa;
- En reorganización: permitirá un rápido crecimiento de nuevas competencias;
- En transformación y reestructuración: puede crear nuevas opciones / direcciones profesionales en lugar de reducir el número de personas.

Como parte de este principio, la práctica de la elaboración, reubicación, reciclaje y recalificación de puestos de trabajo permite el desarrollo activo y sostenible de la fuerza de trabajo, proporcionando al trabajador un nuevo movimiento profesional cuando lo antiguo deja de existir, haciéndolo sentir más valorado y dándole un nuevo sentido de propósito. En palabras simples, circularidad. El principio refleja el desarrollo de nuevas habilidades en la definición de nuevos roles dentro de la empresa, proporcionando nuevas dinámicas, nuevos puestos de trabajo y más satisfacción laboral.

## Principio 2: RECICLAJE

- **Boston Scientific (Irlanda)**- Los líderes mantienen conversaciones de carrera con sus equipos, basadas en un mecanismo de coaching trimestral y oportunidades de autoevaluación con retroalimentación de 360 °. A los empleados se les ofrecen oportunidades para emprender la rotación laboral en áreas donde las habilidades son transferibles. La colaboración se establece entre el gerente, los socios comerciales de recursos humanos y los empleados para responder a las necesidades de reasignación, acompañada de capacitación.
- **NFQ Technologies (Lituania)**- Cada empleado tiene una “canasta de formación” que consiste en recursos económicos destinados a su aprendizaje. La implementación de la mejora / readaptación de los umbrales se realiza de acuerdo con el plan de desarrollo profesional de cada uno. El aprendizaje se ve como un proceso a largo plazo y no como 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.

## Principio 3: REPARAR

El principio de "reparación" o reintegración es el segundo de los principios de HRM circular que se centra en el empleado. Dentro de la economía circular, el término "reparación" implica un retorno a la función de un producto, permitiéndole recuperar una segunda vida sin que el usuario se separe de él (o después de que se haya separado de él). Se trata de reparar un recurso dañado para reutilizarlo en su versión original o para una nueva tarea. El modelo circular de gestión de recursos humanos aplica el principio de "reparación" a los recursos humanos de manera similar.

Cuando se trata de personas y empleados, el principio cubre soluciones y prácticas por disminución de productividad, ineficiencia o recursos ociosos una vez que ya han sido generados, llevando a cabo proyectos de reintegración en situaciones (extremas) que puedan ocurrir en el lugar de trabajo, problemas de absentismo, estrés, la reintegración de una larga ausencia sin renunciar a la relación laboral, reencontrarse con los trabajadores, o dar una segunda vida laboral a aquellos trabajadores que la necesiten. Por lo tanto, el concepto de "reparación" cuando se aplica a los empleados cubre:

- Gestión positiva del absentismo;
- Proceso de reintegración tras una larga baja (enfermedad, accidente, maternidad ...);
- Prevención y manejo del estrés y el agotamiento profesional (burn-out);
- Prevención y manejo de adicciones en el lugar de trabajo (alcohol, medicamentos, drogas, bebida energética, tecnología) con el fin de preservar la relación laboral.

Los periodos de baja de los empleados son uno de los sucesos más habituales en el mundo profesional. Pueden ocurrir por una letanía de razones, incluidos problemas de salud mental o física, embarazo, síndrome de agotamiento y muchos otros. Todos tienen un papel que desempeñar en la reintegración de un trabajador después de una ausencia del lugar de trabajo. Es posible que haya habido problemas antes de la ausencia que afectaron al empleado, al equipo y / o al líder. A menudo, los miembros del equipo plantean cosas durante la ausencia de las que un líder puede no haber sido consciente. Muchos comportamientos o dinámicas que pueden haber estado en juego y que podrían afectar el éxito de un empleado que regresa para todos. Un permiso de ausencia puede deberse principalmente a una condición de salud mental, como

depresión o ansiedad, pero también podría incluir cualquier otro tipo de condición médica que haya causado la ausencia. A veces, ansiedad,

Hay ciertos pasos que un empleado puede tomar para garantizar una reintegración sin problemas, efectiva y eficiente.

- **Mantenerse en contacto**- Una vez que el empleado ha tenido que dejar su lugar de trabajo, es fundamental que se mantenga en contacto con el gerente y los compañeros de la empresa. El contacto reduce los posibles miedos a lo desconocido al regresar a la oficina.
- **La comunicación es un factor clave** - Es fundamental que el empleado se asegure de que su comunicación con todos los compañeros y gerentes sea transparente y estructurada para evitar malentendidos y frustraciones.
- **Acordar y seguir los procedimientos juega un papel fundamental**- Independientemente de los procedimientos existentes, los empleados deben trabajar con el empleador y acordar los pasos para su integración como son las citas para la planificación personal de la reintegración o los posibles ajustes al lugar de trabajo. Cuanto mejor sea la organización de la reintegración, más relajado y, sobre todo, más fluido será el proceso.

Después de la preparación para la reintegración, comienza el proceso y generalmente sigue los siguientes pasos:

- El empleado debe estar equipado para el trabajo diario - Lo mismo significa recibir información sobre cambios y novedades para que estén al mismo nivel que todos los demás empleados es de suma importancia. Aclarar de antemano qué tareas (todavía) entran dentro de sus responsabilidades laborales, etc.
- **Ensayo y error**- La reintegración debe evaluarse periódicamente para que ambas partes se aseguren de que se va a planificar y de que no existen obstáculos imprevistos. Para ello, se deben establecer metas intermedias que se puedan redefinir después de cada entrevista. La evaluación proporciona respuestas a posibles preguntas sobre el cambio y la adaptación de la integración.
- **Buscando flexibilidad**- Para evitar nuevas ausencias por las mismas razones, es importante que el lugar, el volumen y el período de trabajo se puedan diseñar de la manera más flexible posible. Aquí, es importante que el empleado trabaje con los empleadores, los gerentes y el departamento de recursos humanos para diferenciar los motivos de la ausencia. ¿Estaba la empleada de baja por maternidad? El empleador debe estar abierto a horarios de trabajo que puedan acordarse con las guarderías y otros proveedores de cuidados. ¿Algún empleado ha dejado la empresa por agotamiento? El empleador debe considerar la cantidad de trabajo que espera del empleado hasta ese momento. ¿El empleado (todavía) sufre limitaciones físicas? Los días de oficina en casa pueden ser una opción.

En general, la mayoría de las organizaciones tienen alguna forma de prácticas al respecto, reflejando principalmente los requisitos legales de las leyes laborales de los respectivos países. Sin embargo, este enfoque es lineal y reactivo. Al contrario, la circularidad proporciona un enfoque continuo, dinámico y adaptable (o personalizado), en el que el empleado es un participante activo en la configuración de su reintegración, no solo un sujeto pasivo del proceso.

## Casos de estudio sobre gestión circular de recursos humanos

### Módulo 3: REPARAR

- [RTBF \(Bélgica\)](#)- En un contexto de fuerte transformación empresarial, ha puesto en marcha varias plataformas de apoyo, incluida una de apoyo a los trabajadores que regresan de una enfermedad y que han estado ausentes durante seis meses o más. Otra de estas plataformas se refiere al apoyo del empleado que se enfrenta al estrés y al agotamiento profesional.
- [NFQ Technologies \(Lituania\)](#)- no tiene un proceso formal de reintegración, pero otorga a los gerentes la responsabilidad de acompañar a cada trabajador que regresa de la licencia y apoyar su regreso al trabajo. Mantienen contacto con el trabajador durante su baja y este último es informado de la evolución de la empresa, por ejemplo a través de la revista trimestral de la empresa.

## Principio 4: REUTILIZAR

El último de los principios que se centra en los empleados es el principio de "reutilización". Dentro de la economía circular, el término 'reutilización' describe una acción o práctica de usar un artículo, ya sea para su propósito original (reutilización convencional), o para cumplir una función diferente (reutilización creativa o reutilización). Este principio de reutilización puede extender la vida útil del producto y puede incluir la reparación y reutilización de productos para garantizar que los productos alcancen su vida útil óptima. En palabras simples, la reutilización de artículos puede ayudar a ahorrar tiempo, dinero, energía y recursos, mientras que, en términos económicos más amplios, puede poner productos de calidad a disposición de personas y organizaciones con medios limitados, al tiempo que genera actividades comerciales y empleo que contribuyen a la economía.

Cuando el concepto de 'reutilización' se aplica a los recursos humanos, su propósito es similar. Describe la capacidad tanto de las empresas como de los empleados para saber reinventarse y mejorar sus habilidades sin perder productividad a nivel organizacional e individual. El enfoque asegura un flujo continuo de información que permite a la organización identificar la mejor manera de organizar a sus empleados al tiempo que fortalece la satisfacción laboral de los empleados. Implica:

- Desarrollar e involucrar a los empleados en programas de tutoría como aprendices y mentores;
- Brindar oportunidades de entrenamiento o entrenamiento a los empleados para que desarrollen habilidades para realizar otra función.
- Retención y / o capacitación de empleados a punto de jubilarse, para desarrollar sus habilidades para compartir su experiencia o habilidades dentro de la empresa ya sea como Mentores o Coaches;
- Introducción de un programa de colocación o colocación laboral u otro tipo de promoción de la movilidad interna de los empleados

Todos estos métodos se incluyen en los términos de "Recapacitación" y "Mejora de las competencias".

**Recapacitación** significa buscar personas con 'habilidades adyacentes', que estén cerca de las nuevas habilidades que la empresa requiere. Proporciona una experiencia de aprendizaje lateral. Es el proceso de aprendizaje de nuevas habilidades por parte de los empleados para pasar a un nuevo rol dentro de su empresa actual. Recapacitar podría ser una buena alternativa a despedir a los empleados actuales y contratar a otros nuevos con un conjunto de habilidades diferente. También es una buena forma de mover a una persona que encaja mejor en otro rol, pero por alguna razón terminó trabajando en uno totalmente



diferente. La readaptación permite a la empresa mantener a los mismos empleados leales en la organización, pero hay más razones que eso que lo hacen importante.

**Perfeccionamiento** es una tendencia en el lugar de trabajo que facilita el aprendizaje continuo al brindar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo que amplían las habilidades de un empleado y minimizan las brechas de habilidades. La mejora de las habilidades se enfoca en mejorar las habilidades de los empleados actuales, generalmente a través de la capacitación, para que puedan avanzar en sus trabajos y encontrar diferentes roles y oportunidades dentro de la empresa.

Son muchos los beneficios de volver a capacitar y mejorar las habilidades de los empleados, que abarcan:

- **Mantener el empleo (y las prestaciones) estables.** Es comprensible que el mayor beneficio para los empleados sea mantener un trabajo estable en una empresa que se preocupa y poder gestionar los gastos de la vida diaria. Los beneficios de la empresa son la segunda razón por la que los empleados eligen permanecer en una organización. La recalificación permite a los empleados mantener los mismos beneficios de sus trabajos, sin interrupción porque han cambiado de empleador.
- **Tener movilidad ascendente (diversidad de roles).** Saber que existe la posibilidad de una promoción dentro de la empresa puede ser un motivador importante. En lugar de verse obligados a aceptar las mismas tareas mundanas y la tasa de pago indefinidamente, la movilidad ascendente dentro de una empresa permite a los empleados subir de rango. Ciertamente, se esperan más responsabilidades dentro de ese rol como una consecuencia razonable de cualquier promoción. A la mayor responsabilidad le sigue el aprendizaje de nuevas habilidades, que es el núcleo de la renovación y la mejora de las competencias. Es importante darse cuenta de que no todo el aprendizaje de habilidades resultará en una promoción, aunque eso puede ser un beneficio en el futuro. Una promoción no es el objetivo principal de la recapitación; retener un trabajo dentro de la empresa, la recapitación también ofrece a los empleados una mejor oportunidad de permanecer en la empresa cuando hay incertidumbre económica.
- **Crecimiento personal.** Las personas intentan conquistar nuevas habilidades, hacer proyectos de bricolaje y tener pasatiempos porque les brinda satisfacción personal. Ese sentido de logro también se extiende al lugar de trabajo. Los empleados se sienten bien sabiendo que se están mejorando a sí mismos, independientemente de si la recapitación implica aprender un rol muy diferente o uno con solo algunas diferencias. A medida que los empleados adquieren nuevas habilidades, aumentan su valor dentro de la empresa, lo que a su vez ayuda a fortalecer su seguridad laboral, aunque también puede crear oportunidades para encontrar trabajo en otra empresa si así lo desean.
- **Estableciendo el aprendizaje permanente como proceso.** El aprendizaje permanente es un hábito crucial en la vida de todos, ya sea que estén en el lugar de trabajo o no. Ser un aprendiz de por vida mejora la vida de una persona en general y la hace más atractiva para los empleadores. Cuando los empleadores buscan promover a alguien dentro de la empresa, tienen en cuenta el aprendizaje permanente como un rasgo fundamental porque muestra iniciativa.

## Casos de estudio sobre gestión circular de recursos humanos

### **Módulo 4: REUTILIZAR**

- **[Boston Scientific \(Irlanda\)](#)**- Todos los empleados pueden acceder libremente a un conjunto de herramientas de tutoría informal, lo que brinda una oportunidad para que los empleados recurran a un mentor si lo desean. Un programa de entrenamiento en línea brinda acceso a una selección de entrenadores de todo el mundo. Dentro de la empresa hay una red de jóvenes profesionales y,

durante un evento anual, pueden discutir su trayectoria profesional con colegas experimentados. Se anima a los trabajadores que se acercan a la jubilación a que contribuyan de forma proactiva a fomentar esta red.

- **Nextsense (Macedonia del Norte)**- Todos los nuevos empleados deben seguir un programa de tres meses y la relación con el mentor puede continuar a partir de entonces. La tutoría también tiene como objetivo la transferencia de habilidades, particularmente al momento de la jubilación de un trabajador con habilidades específicas o para la preparación de sucesiones. Para cada habilidad, se designa un "campeón" de la habilidad, el que mejor la domina en la empresa. Siempre que un colega necesita progresar en el campo, sabe que puede recurrir al campeón.

## Principio 5: ECOLOGÍA INDUSTRIAL

Dentro de la economía circular, el término "ecología industrial" describe el conjunto de prácticas destinadas a optimizar los recursos locales, ya sea en términos de energías, agua, materiales, residuos pero también equipos y experiencia, a través de un enfoque sistémico inspirado en el funcionamiento de los recursos ecosistemas naturales. Cuando el concepto de "ecología industrial" se aplica a los recursos humanos, su propósito es similar. Implica categorizar el conjunto de habilidades de los empleados, para la planificación e implementación de estrategias centradas en los empleados para optimizar estas habilidades dentro de un ecosistema empresarial. En palabras simples, cubre el reconocimiento, el desarrollo y la gestión del talento, la gestión de la diversidad para garantizar que todos los empleados tengan una oportunidad justa para contribuir, desarrollarse y crecer, y la gestión proactiva de las habilidades, el conocimiento y las competencias de los empleados. El enfoque de este principio en Circular HRM está en la empresa. Cubre las siguientes prácticas organizacionales:

1. **Gestión del talento**- En una economía lineal, el talento se aborda como una rareza, se busca y recluta en el mercado laboral externo, se utiliza y se despiden una vez que su valor ya no es requerido. Los valores circulares sustentados en el principio de Ecología Industrial definen el talento con una visión diferente: una visión centrada en el empleado. El talento existe dentro de la organización, ya que se puede encontrar fuera de ella. Es una predisposición natural que debe desarrollarse y entrenarse con un enfoque en cultivarla, entrenarla y desarrollarla para maximizar su valor y resistencia.
2. **Gestión de la diversidad**- La circularidad aborda la gestión de la diversidad como un conjunto importante de valores fundamentales que van más allá del cumplimiento lineal de la legislación sobre no discriminación. Implica el reconocimiento, el despliegue efectivo y la armonización de las idiosincrasias individuales de los empleados. La gestión de la diversidad es fundamental para maximizar el conocimiento y la experiencia de los empleados y crear lugares de trabajo que maximicen el impacto positivo en el empleado, como se describe en el primer principio de la concepción ecológica.

La diversidad en el lugar de trabajo consiste en respetar y valorar las habilidades y diferencias que cada miembro del personal aporta al espacio de trabajo. Un lugar de trabajo diverso es un entorno inclusivo que prioriza la igualdad de derechos y oportunidades para todos los trabajadores, independientemente de su género, color, edad, etnia, capacidad física, orientación sexual o creencias religiosas.

La gestión de la diversidad requiere una estrategia dedicada para garantizar que el equipo de gestión mejore continuamente sus esfuerzos de diversidad e inclusión. Una cosa es contratar candidatos diversos y otra es construir una cultura que sea acogedora e inclusiva para todos. La mejor manera de que la gerencia involucre al equipo de empleados es reunirlos en persona y dedicar tiempo a actividades que no necesariamente están relacionadas con el trabajo.

Los beneficios de la gestión de la diversidad para los empleados incluyen:

- **Mayor productividad:** un lugar de trabajo diverso permite más ideas y procesos. Esta diversidad de talentos significa una gama más amplia de habilidades entre los empleados, así como una diversidad de experiencias y perspectivas que aumenta el potencial para el desarrollo de habilidades y la expansión del conocimiento entre los empleados.
- **Mayor creatividad:** a medida que varias culturas y orígenes trabajan juntos, existe la oportunidad de aumentar la creatividad. Dado que hay más personas con diferentes perspectivas y soluciones a los problemas, existe una mayor posibilidad de una solución viable a un problema en el lugar de trabajo.
- **Mayor conciencia cultural:** una amplia gama de culturas dentro del lugar de trabajo permite a las empresas lidiar con los diferentes matices dentro de un mercado global, mientras que al mismo tiempo brinda una oportunidad para que los empleados crezcan a nivel personal y profesional.

Sin embargo, cabe señalar que es posible que no todos en la empresa estén de acuerdo con la idea de diversidad en el lugar de trabajo.

- **Gestión de habilidades-** La gestión es importante para la circularidad exitosa de un recurso. La gestión de habilidades es un proceso que implica la promoción de oportunidades basadas en la experiencia. Consiste en crear una base de confianza entre el empleado y el empleador, permitiendo el establecimiento conjunto de metas a largo plazo, y asegurando que el empleado se sienta comprometido con los distintos proyectos de la empresa. Con habilidades de liderazgo, el empleador crea perfiles compuestos por la gama completa de habilidades, conocimientos, calificaciones y experiencia de un empleado. Luego, esos perfiles determinan si alguien es experto o lo suficientemente calificado para realizar una determinada tarea o desempeñar una función determinada. También presenta una imagen más clara de los niveles de competencia de los empleados, tanto a nivel individual como colectivo.

La gestión sólida de habilidades ayuda a los empleados a aprovechar al máximo sus talentos y habilidades. No solo muestra las habilidades de los empleados, sino que también identifica áreas particulares para el desarrollo profesional. Este diálogo constructivo permite al empleado tener un papel activo en su crecimiento, mientras que las oportunidades de formación y aprendizaje permiten una gestión profesional más eficiente.

### Estudios de caso sobre gestión circular de recursos humanos

#### **Módulo 5 - ECOLOGÍA INDUSTRIAL**

- **Prayon (Bélgica)-** Uno de los problemas de Valonia radica en la baja cualificación: muchas personas en el mercado laboral carecen de cualificaciones. En lugar de tener una evaluación después de seis meses de un joven recluta en el puesto solo para descubrir que finalmente no es adecuado, el grupo Prayon cambió esta selección a una etapa anterior, e incluso antes del reclutamiento. Con dos empresas del sector del trabajo temporal se realizó un análisis de las capacidades de los demandantes de empleo sobre algunos elementos básicos. Luego, se inscriben en un programa de capacitación antes de la contratación. El enfoque se aplicó en la planta de Lyon (Francia) con juegos de roles sobre un puesto de operador químico y capacitación antes de la contratación.
- **Boston Scientific (Irlanda)-** La empresa se esfuerza por detectar los "talentos ocultos" de sus empleados como parte de un Programa de asignación de desarrollo que ofrece la oportunidad de

"Actuar", es decir, asumir un puesto más alto de forma temporal, por ejemplo, como parte de un reemplazo por maternidad o licencia parental. Los empleados también tienen la oportunidad de realizar una autoevaluación y un 360 ° sobre las habilidades de 'Boston Scientific', lo que da como resultado un informe y acceso a un entrenador para el debriefing y el desarrollo.

## Principio 6: ECONOMÍA FUNCIONAL

Dentro de la economía circular, el término "economía funcional" describe el uso sobre la posesión y tiende a vender servicios vinculados a productos en lugar de los productos en sí. Se basa en la idea de que el valor de un producto radica en los beneficios que se obtienen de su uso (valor en uso), no en su propiedad. Un ejemplo clásico es el del fabricante de neumáticos que conserva la propiedad de sus productos en lugar de venderlos. Se encargan de su recalentamiento y mantenimiento; al usuario se le factura por kilómetro.

El modelo circular de gestión de recursos humanos aplica el principio de "economía funcional" a los recursos humanos de manera similar. El concepto implica la priorización de la optimización centrada en el ser humano sobre la obligación contractual. El método preeminente para la aplicación de este principio es el "pensamiento de diseño". Design Thinking es un proceso iterativo no lineal para encontrar la solución más centrada en el ser humano para cualquier tipo de consulta o problema. Funciona evaluando y entendiendo las necesidades de las partes interesadas y finalmente respondiendo a esas necesidades. El concepto es especialmente importante para los recursos humanos porque todos los principios del Design Thinking (empatía, definición, ideación, prototipo y pruebas), en esencia, están centrados en el ser humano. Dado que RR.HH. se encarga principalmente de la contratación, la experiencia laboral y la salida de los empleados y representa a la empresa,

El diseño centrado en las personas para los empleados puede liberar al talento de estructuras rígidas y funciones laborales. A veces, los títulos tradicionales se convierten en una lista tediosa de memoria, con poco espacio para un pensamiento expansivo. Los empleados se enfocan en optimizar su propio sistema para realizar estas tareas. A medida que avanzan en su carrera, los empleados definen y aprecian el sistema que han construido; es lo que saben y, a veces, pueden resistirse al cambio. Pero están siendo valorados de forma incorrecta. Al colocar a la persona en el centro, podemos ver mejor su valor como las experiencias que crea y las perspectivas que aporta, en lugar de las tareas que completa. El mejor talento busca esas oportunidades. Las organizaciones que valoran este pensamiento encuentran nuevas formas de cumplir una promesa de marca más ambiciosa.

### Estudios de caso sobre gestión circular de recursos humanos

#### Módulo 6 - ECONOMÍA FUNCIONAL

- [Peikko Lietuva \(Lituania\)](#) - Cuando finaliza un proyecto en el que está trabajando un empleado, la empresa tiene el siguiente proceso: analizar si pueden integrar otro proyecto, ofrecer a la persona las oportunidades de aprendizaje y luego asumir otro rol, y entablar un diálogo para discutir con el persona interesada otras perspectivas futuras de colaboración.

## Principio 7: SEGUNDA MANO Y ECONOMÍA COMPARTIDA

El término "economía de segunda mano y colaborativa", junto con la economía circular, describe la reutilización de productos que ya no satisfacen las necesidades del consumidor inicial. A menudo, la prolongación de la vida útil de dichos productos se produce mediante obsequios o la venta de productos de segunda mano. Cuando se aplica el concepto de "economía de segunda mano y colaborativa" a los recursos humanos, su interpretación es similar. El concepto describe un proceso que apoya la transición de un

trabajador al mercado laboral externo donde un empleado ya no cumple con los requisitos de sus obligaciones contractuales actuales o cuando las necesidades de la empresa cambian.

Implica el desarrollo de trayectorias de los empleados hacia el mercado laboral externo (reubicación, formación o desarrollo de habilidades que no son de utilidad directa para el empleador, coaching...). En otros casos, incluye la provisión de apoyo para el empleo de trabajadores mayores y aquellos que trabajan más allá de los cincuenta años. Finalmente, la rescisión del contrato de trabajo 'en buenas condiciones' (entrevista de salida, carta de recomendación, mantenimiento del vínculo para otras relaciones comerciales...) también es digna de consideración, ya que faculta al empleado a buscar otro empleo fortaleciendo su imagen positiva para posibles nuevos empleadores.

La reubicación es cualquier servicio que ayude a un empleado que se va a obtener un nuevo trabajo o hacer la transición a una nueva carrera. Algunos empleadores ofrecen el acceso a los servicios de recolocación como un beneficio para los empleados de su personal. Dichos servicios pueden ser beneficiosos para todas las partes monetaria, profesional y emocionalmente, ofreciendo una terminación amistosa de una relación laboral. La importancia de la recolocación se puede considerar a través de diferentes lentes. La "recolocación" es una forma que tiene el empleador de demostrar que se preocupa por el éxito de sus empleados a pesar de que hayan pasado por un despido involuntario, manteniendo la reputación de la empresa entre sus empleados, empleados potenciales y el público en general. Por otro lado, la recolocación proporciona un enfoque y asistencia para los empleados que van a ser despedidos o que simplemente quieren hacer la transición al mercado laboral. Existen numerosos beneficios del concepto de reubicación para los empleados, algunos de los cuales son:

- Los servicios de recolocación facultan a los empleados despedidos para pasar más rápido a la siguiente etapa de sus vidas profesionales. Se les proporcionan las herramientas para definir sus pasiones, se dirigen sus próximos pasos y, por lo general, se les vuelve a contratar antes que si no se les hubiera proporcionado reubicación.
- Importancia de los servicios de recolocación para trabajadores que habían estado fuera del mercado laboral durante un largo período de tiempo. Los servicios les ayudan a adaptarse a los cambios en el campo de juego.
- Los servicios de recolocación hacen que la búsqueda de empleo sea eficaz y eficiente. Cambiar de empresa o de industria puede resultar difícil y requerir mucho tiempo, por lo que lo mejor para todas las partes involucradas es que el proceso se acelere tanto como sea posible.
- Sin costo para los empleados. Ya sea que su salida de la empresa sea voluntaria o involuntaria, todavía representa una pérdida de ingresos, por lo que es de gran ayuda que la empresa cubra los costos de los servicios de recolocación.
- Búsqueda de empleo estructurada. La transición al mercado laboral puede ser un proceso largo, tedioso y abrumador, pero puede facilitarse con la ayuda de una estructura proporcionada por los servicios de reubicación.
- Coaching de curriculum vitae y perfil. Como parte de los servicios, los entrenadores de recolocación pueden ayudar a crear documentos que destaquen las habilidades apropiadas en un formato moderno y profesional y hablen directamente de las oportunidades.

- Preparación de entrevistas. Los entrenadores de reubicación ayudan a las personas a prepararse repasando las respuestas a preguntas comunes y difíciles, y el software puede ayudarlos a parecer más enfocados y profesionales.
- Conocimiento de la carrera. Si los empleados desean cambiar de enfoque, los servicios de recolocación pueden ayudarlos a aprender más sobre sus talentos y pasiones para que puedan elegir con confianza la trayectoria profesional correcta.
- Asesoramiento de networking. Es un hecho bien conocido que la creación de redes es un componente clave para conseguir un nuevo trabajo. Los servicios de reubicación ofrecen orientación, adoptando las estrategias de redes más efectivas.
- Refuerzo positivo. Una búsqueda de trabajo que dura más puede hacer que los trabajadores se sientan ansiosos e inseguros. Los servicios de recolocación brindan una caja de resonancia objetiva para ayudar a las personas a expresar sus preocupaciones y luego darles un impulso de retroalimentación positiva para que puedan mantener su enfoque en el objetivo principal.

**Compartir con los empleados** es una nueva forma de empleo que se ha definido como "una forma de empleo en la que un grupo de empleadores contrata a trabajadores conjuntamente y son conjuntamente responsables de ellos". Los beneficios del concepto de participación de los empleados incluyen: participación en el diseño del plan de participación de los empleados por todas las partes, las obligaciones de los empleadores se pueden dividir como ellos elijan, el acuerdo sobre el plan de participación se basa en recortes a través de la burocracia.

Hay dos tipos de uso compartido de empleados:

- **Intercambio estratégico de empleados:** una red formada por un grupo de empleadores que contrata a uno o varios trabajadores para ser enviados a trabajos individuales con las empresas participantes. La estructura es similar al trabajo a través de agencias de trabajo temporal, la diferencia es que los trabajadores rotan regularmente entre los empleadores participantes y trabajan exclusivamente para estos empleadores, y la red en sí no tiene como objetivo generar ganancias.
- **Uso compartido de empleados ad hoc:** donde un empleador que temporalmente no puede proporcionar trabajo a su personal los envía a trabajar en otra empresa. El contrato de trabajo entre el empleador inicial y el trabajador se mantiene mientras el trabajador se incorpora a la organización de trabajo del empleador receptor. Nuevamente, la estructura es similar al trabajo de agencia temporal, con la diferencia de que el empleador inicial no está en el negocio de colocar a las personas en el trabajo, y la intención es que la colocación sea temporal y el trabajador regrese a trabajar con el primer empleador.

El intercambio ad hoc de los empleados está impulsado principalmente por el deseo de mantener una relación laboral con la fuerza laboral a pesar de una falta temporal de carga de trabajo. El intercambio estratégico de empleados se estableció a partir de una necesidad económica y social de crear una relación sostenible entre empresas y trabajadores, incluso si un empleador individual no podía proporcionar un trabajo sostenible. Si bien la intención inicialmente era brindar seguridad contractual a los trabajadores móviles involuntariamente (como los temporeros), se ha llegado a considerar como un modelo que puede ofrecer trabajo voluntario flexible y también retener a los empleados.

Para que el intercambio estratégico de empleados tenga éxito, el marco legal de un país debe permitir su establecimiento. Además, debe haber una demanda regular de dichos empleados en las empresas participantes, la demanda de recursos humanos y las estrategias de las empresas participantes deben ser compatibles, y las empresas participantes no deben estar demasiado alejadas



para permitir los desplazamientos. Si los convenios colectivos son aplicables, los trabajadores principales y los empleados compartidos deben tener salarios y condiciones laborales similares para evitar el dumping social.

En conclusión, el principio de la economía de segunda mano, tal como se aplica en el modelo circular de gestión de recursos humanos, puede ser muy beneficioso para ayudar a los empleados en la transición al mercado laboral, manteniendo al mismo tiempo la reputación pública del empleador y la buena relación laboral entre los dos.

### **Estudios de caso sobre gestión circular de recursos humanos**

#### **Módulo 7 - SEGUNDA MANO Y ECONOMÍA COMPARTIDA**

- [Peikko Lietuva \(Lituania\)](#)- Si un empleado es obligado a dejar la organización, este último le ayuda a mejorar su CV y, eventualmente, le hace recomendaciones. La empresa también ve este proceso como una oportunidad de mejora, al pedirle al trabajador que comparta su pensamiento sobre su situación, sobre lo que considera positivo o negativo en la organización.
- [Boston Scientific \(Irlanda\)](#)- El proceso de baja -que consiste en cuidar a un trabajador hasta su último día de trabajo y organizar con serenidad su salida- se considera una experiencia tan cualitativa como el on-boarding-acoger e integrar a un nuevo colega. Está prevista una entrevista de salida, así como un momento de celebración con el equipo (salida o almuerzo), por ejemplo.

## Beneficios para los empleados de la circularidad en la gestión de recursos humanos

Los empleados de todos los puestos de la empresa son una parte interesada importante de la organización. La introducción de los siete principios de circularidad en la gestión de recursos humanos tiene como objetivo transformar la visión y misión de las organizaciones mediante la introducción de valores holísticos centrados en las personas de manera que las empresas puedan comprender su valor en relación con la sociedad a la que sirven. Este enfoque circular en las organizaciones, que se ocupará del flujo humano como el "flujo material", requiere cambios. Cada cambio específico, especialmente el cambio organizacional, debe estar relacionado con beneficios claros y bien comunicados para los involucrados en el proceso. Proporcionar información y educación, garantizar la comunicación bidireccional y escuchar las preocupaciones de los empleados es la forma más eficaz de superar la resistencia potencial al cambio. Si bien la introducción de los siete principios podría llevar a las organizaciones y a los empleados más allá de la zona de confort de la simplicidad percibida del modelo lineal de gestión, los beneficios de introducir la circularidad para los empleados son sustanciales. Implican una mayor satisfacción en el trabajo, una mayor motivación en el trabajo y un mejor desempeño laboral, un nuevo significado para la seguridad laboral y la reactivación del contrato psicológico, una carrera proactiva y una gestión profesional, y un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida.

### Satisfacción laboral, motivación y desempeño laboral

La satisfacción laboral es la respuesta afectiva placentera que todos experimentamos cuando hacemos coincidir las preferencias por las recompensas laborales con nuestros valores y metas personales. Todavía es discutible si la satisfacción laboral afecta la motivación o la motivación afecta la satisfacción laboral; sin embargo, lo importante es que afecta el desempeño laboral de los empleados. El primer principio de eco-concepción, que abarca la inclusión de la circularidad en el diseño del lugar de trabajo y los procedimientos y políticas de trabajo, es un factor importante en este sentido. Si bien lo mismo puede eliminar la insatisfacción laboral potencial, no es un factor que aumente la satisfacción laboral de los empleados. Los factores más importantes que aumentan la satisfacción laboral en el lugar de trabajo están relacionados con una gestión del desempeño justa y objetiva que involucra la participación de los empleados.

### Seguridad laboral y contrato psicológico confiable

Un contrato psicológico es un contrato que rige las expectativas no escritas del empleado y el empleador de la relación laboral. Es la base de todos los supuestos que definen el modelo lineal de gestión de recursos humanos y ya no funciona. La inseguridad percibida relacionada con el contrato de trabajo hoy en día resta importancia al esfuerzo y motivación de los empleados, mientras que las organizaciones ante cambios rápidos en el contexto externo en el que operan, parecen incapaces de aportar un compromiso a largo plazo. La introducción de los principios circulares para la gestión de los recursos humanos proporciona beneficios sustanciales a los empleados en este sentido. Revitaliza la promesa del contrato psicológico asignando un papel activo al empleado en el proceso, reconociendo que las organizaciones son formas artificiales que sirven a las personas, no formas para ser atendidas por las personas, lo que permite el cambio de un enfoque de gestión centrado en la empresa a uno centrado en las personas. Esto se logra mediante la introducción de un sistema de gestión del desempeño objetivo y transparente, oportunidades de tutoría, coaching y capacitación a medida que permiten la reutilización, reciclaje y restauración de los empleados, sus habilidades y conocimientos en las organizaciones.

## Desarrollo profesional y profesional eficiente

La circularidad fortalece la satisfacción laboral y revitaliza el contrato psicológico al proporcionar a los empleados un desarrollo profesional y de carrera eficiente que no siempre es lineal. La circularidad en la gestión de los recursos humanos se basa en el principio de uso adecuado de los recursos y despliegue de los mismos en tareas y actividades donde el flujo se puede gestionar de la manera más eficiente sin disipación de esfuerzos, pérdida de habilidades y conocimientos - desperdicio humano. Por lo tanto, la circularidad no proporciona una solución para el avance, la promoción y el crecimiento en una organización jerárquica, sino una promesa de contribución laboral eficiente a lo largo de la vida del individuo en una organización basada en equipos que refleja los valores familiares. Esto se logra a través de los principios de ecología industrial, reutilización, reciclaje y reparación, mediante la gestión activa de la relación laboral y asumiendo un papel activo en el desarrollo de la carrera y el dominio profesional del empleado como empleado. Implica asumir roles de Mentee o Mentor, Coach o Coachee en la organización, y pasar por estos roles varias veces a lo largo de la vida laboral, pero en ciclos de tiempo más pequeños, en comparación con un solo sistema de avance lineal largo que ya no existe.

## Equilibrio entre el trabajo y la vida privada (trabajo desde casa, lugares de trabajo digitales e híbridos, etc.)

Un beneficio significativo para el empleado de la introducción del modelo circular en la gestión de los recursos humanos, proviene de la inclusión de la nueva tecnología en el lugar de trabajo y su uso en la creación de una base más eficiente para la conciliación de la vida personal y laboral. En particular, el diseño del lugar de trabajo ya no implica el diseño del lugar de trabajo real en las instalaciones del empleador. También cubre los lugares de trabajo digitales e híbridos con procedimientos de trabajo que permiten a los empleados trabajar desde su hogar y equilibrar su vida laboral y personal de manera más eficiente. El mismo no solo proporciona beneficios personales específicos a los empleados, sino que también fortalece los valores de circularidad en las organizaciones, ya que comunica el trabajo sin abusar de los recursos y contaminando el medio ambiente, es decir, evitar la conducción u otros modos de transporte que aumentan las emisiones de CO2 al trabajo.

## Conclusiones

En conclusión, los empleados pueden beneficiarse enormemente de la implementación del modelo Circular HRM y sus principios. Los principios en cuestión son: eco-concepción, reciclaje, reparación, reutilización, ecología industrial, economía funcional y economía de segunda mano y colaborativa. Sin embargo, la aplicación de los siete principios no tiene sentido sin el aporte y la participación de los empleados en cada paso del proceso. Los cambios organizativos no se pueden introducir de manera eficaz y fructífera sin la conciencia y participación de los empleados.

Los siete principios que componen el modelo circular de gestión de recursos humanos se dividen en dos categorías. Una categoría de principios que establecen un enfoque en los empleados, sus necesidades y requisitos, y una categoría de principios que se enfocan en la empresa como proveedora activa de oportunidades que vinculan al empleado con las oportunidades más amplias del mercado laboral.

Cuando se aplican correctamente, todos esos principios conducen a una mayor productividad, un mejor bienestar, nuevas habilidades y nuevas oportunidades profesionales.

Debido al hecho de que los empleados son un actor fundamental en toda organización, el objetivo de los siete principios es transformar la visión y misión de las organizaciones mediante la introducción de valores holísticos centrados en las personas. Todos los cambios organizativos propiciados por la aplicación del modelo Circular HRM deben estar relacionados con beneficios claros y bien comunicados para los involucrados en el proceso. Proporcionar información y educación junto con el mantenimiento de un canal de comunicación abierto es de suma importancia.

Estos beneficios incluyen: satisfacción laboral, motivación y desempeño laboral, seguridad laboral y contratos psicológicos confiables, junto con un desarrollo profesional y de carrera eficiente y un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida.

Independientemente de si el modelo Circular HRM se considera a través de horarios de trabajo flexibles, mejora de habilidades, actualización de habilidades, elaboración de trabajos o uno de los otros numerosos beneficios, está muy claro que se está convirtiendo en el futuro de los recursos humanos, y cuanto antes todas las partes involucradas adopten los cambios, mejor será para todos los involucrados, incluidos los empleadores, los empleados y la sociedad en su conjunto.

## Referencias

Zivile Stankeviciut and Asta Savaneviciene, 2018, Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology, date published: 16 December 2018, date viewed: 30.08.2021 <<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/12/4798>>

European Environment Agency, 2017, Eco-design definition, United Nations Environment Programme, date published: 14.02.2017, date viewed: 30.08.2021 <<https://www.eea.europa.eu/help/glossary/eea-glossary/eco-design>>

Circular HRM, n.d., Principle n°1 — Eco-conception, Circular-hrm.eu, date published: n.d., date viewed: 30.08.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/55-principle-n1-eco-conception>>

Jane E. Dutton and Amy Wrzesniewski, 2020, What Job Crafting Looks Like, Harvard Business Review, date published: 12.03.2020, date viewed: 31.08.2021 <<https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like>>

Circular HRM, n.d., Principle n°2 — Recycling, Circular-hrm.eu, date published: n.d., date viewed: 31.08.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/56-principle-n2-recycling>>

Justin Berg and Jane Dutton and Amy Wrzesniewski, 2008. What is Job Crafting and Why Does It Matter?, date published: 01.08.2008, date viewed: 31.08.2021 <[https://www.researchgate.net/publication/266094577\\_What\\_is\\_Job\\_Crafting\\_and\\_Why\\_Does\\_It\\_Matter](https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter)>

Forbes Human Resources Council, 2020, How To Deal With Excessive Employee Absenteeism: 12 Proven Methods, date published: 25.03.2020, date viewed: 01.09.2021 <<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/03/25/how-to-deal-with-excessive-employee-absenteeism-12-proven-methods/?sh=feb7b827224>>

McGill University, n.d., A Guide To Supporting The Effective Return To Work Of An Employee, date published: n.d., date viewed: 01.09.2021 <[https://www.mcgill.ca/hr/files/hr/employee\\_return\\_to\\_work.pdf](https://www.mcgill.ca/hr/files/hr/employee_return_to_work.pdf)>

Circular HRM, n.d., Principle n°3 — Repair, Circular-hrm.eu, date published: n.d., date viewed: 01.09.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/57-principle-n3-repair>>

Mark Cohen, 2019, Upskilling: Why It Might Be The Most Important Word In The Legal Lexicon, Forbes Magazine, date published: 03.09.2019, date viewed: 02.09.2021 <<https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2019/09/03/upskilling-why-it-might-be-the-most-important-word-in-the-legal-lexicon/?sh=79a77e6536a9>>

Erica Violini and Jeff Schwartz and David Mallon, 2020, Beyond reskilling; Investing in resilience for uncertain futures, Deloitte Insights, date published: 15.05.2020, date viewed: 02.09.2021 <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>>

Circular HRM, n.d., Principle n°4 — Reuse, Circular-hrm.eu, date published: n.d., date viewed: 02.09.2021  
<<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/58-principle-n4-reuse>>

Manaf B. Raewf and Yazen N. Mahmood, 2021, The Cultural Diversity in the Workplace, Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, date published: n.d.2021, date viewed: 03.09.2021  
<[https://www.researchgate.net/publication/349945595\\_The\\_Cultural\\_Diversity\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/349945595_The_Cultural_Diversity_in_the_Workplace)>

David W. Pitts and Lois Recascino Wise, 2009, Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research, Review of Public Personnel Administration, date published: n.d.2009, date viewed: 03.09.2021  
<[https://www.researchgate.net/publication/249671393\\_Workforce\\_Diversity\\_in\\_the\\_New\\_Millennium\\_Prospects\\_for\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/249671393_Workforce_Diversity_in_the_New_Millennium_Prospects_for_Research)>

Circular HRM, n.d., Principle n°5 — Industrial ecology, Circular-hrm.eu, date published: n.d., date viewed: 03.09.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/59-principle-n5-industrial-ecology>>

Dario Landa-Silva and Arthur Castillo and Leslie Bowie and Hazel Johnston, 2010, Towards an Integrated Workforce Management System. PATAT 2010 - Proceedings of the 8th International Conference on the Practice and Theory of Automated Timetabling, date published: 08.2010, date viewed: 04.09.2021  
<[https://www.researchgate.net/publication/265403084\\_Towards\\_an\\_Integrated\\_Workforce\\_Management\\_System](https://www.researchgate.net/publication/265403084_Towards_an_Integrated_Workforce_Management_System)>

Circular HRM, n.d., Principle n°6 — Functionality Economy, Circular-hrm.eu, date published: n.d., date viewed: 04.09.2021

Richard C. Hoffman and Frank M. Shipper, 2012, The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study, The International Journal of Human Resource Management, date published: n.d.2012, date viewed: 05.09.2021

Zdenko Stacho and Katarína Stachová, 2015, Outplacement as Part of Human Resource Management, Procedia Economics and Finance, date published: n.d.2015, date viewed: 05.09.2021

Circular HRM, n.d., Principle n°7 — Second hand and sharing economy, Circular-hrm.eu, date published: n.d., date viewed: 05.09.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/61-principle-n7-second-hand-and-sharing-economy>>





# CIRCULAR HRM

[www.circular-hrm.eu](http://www.circular-hrm.eu)



HRM circular

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



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.