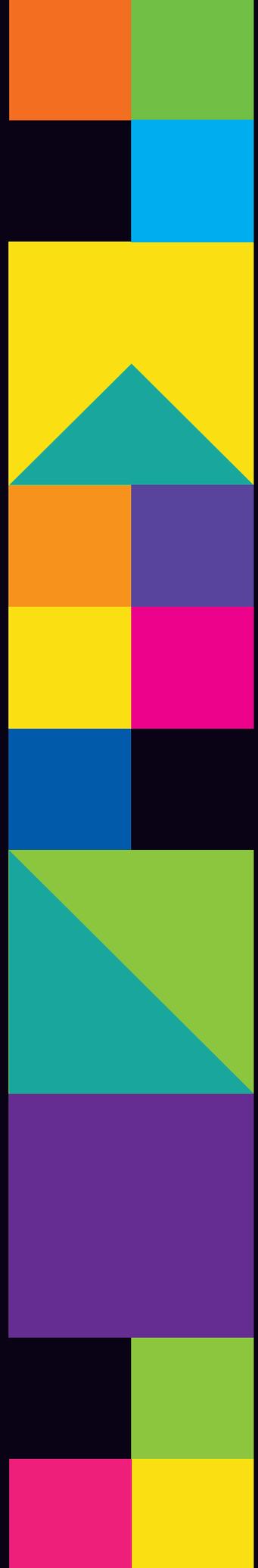


# RRH

INNOVACIÓN

EN LAS EMPRESAS



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

SOMOS TU ALIADO TECNOLÓGICO  
EN EL CÁLCULO Y TIMBRADO  
DE NÓMINA



SISTEMA  
**nómina**  
Administración Integral

TU ADMINISTRAS  
Y NOSOTROS TE  
PROPORCIONAMOS  
UN SISTEMA RÁPIDO  
Y FÁCIL DE USAR

Atención a Clientes  
90 00 0927 / 1209 1825

Este producto es respaldado por



[www.qnomina.com.mx](http://www.qnomina.com.mx)  
[psanchez@qnomina.com.mx](mailto:psanchez@qnomina.com.mx)  
[fgarcia@qnomina.com.mx](mailto:fgarcia@qnomina.com.mx)



Somos la plataforma más reconocida, confiable y completa en la **Evaluación y Gestión del Talento PPP® (Personal Proficiency Profile)**



El sistema modular del **PPP® (Personal Proficiency Profile)** le permitirá utilizar las herramientas de acuerdo con las necesidades de su organización



Psicometría y competencias



Clima organizacional



Evaluación del desempeño



Generadores de exámenes



Planes de carrera y sucesión



Evaluación 360°



Administrador de la capacitación



Escanea este código QR periódicamente para conocer nuestras promociones.

Más de 5 millones de personas se han evaluado en PPP® Personal Proficiency Profile



# Human Access<sup>MR</sup>

Senior Advisors

812-XU2E1E-HH



Oficinas  
regionales  
para todo el país

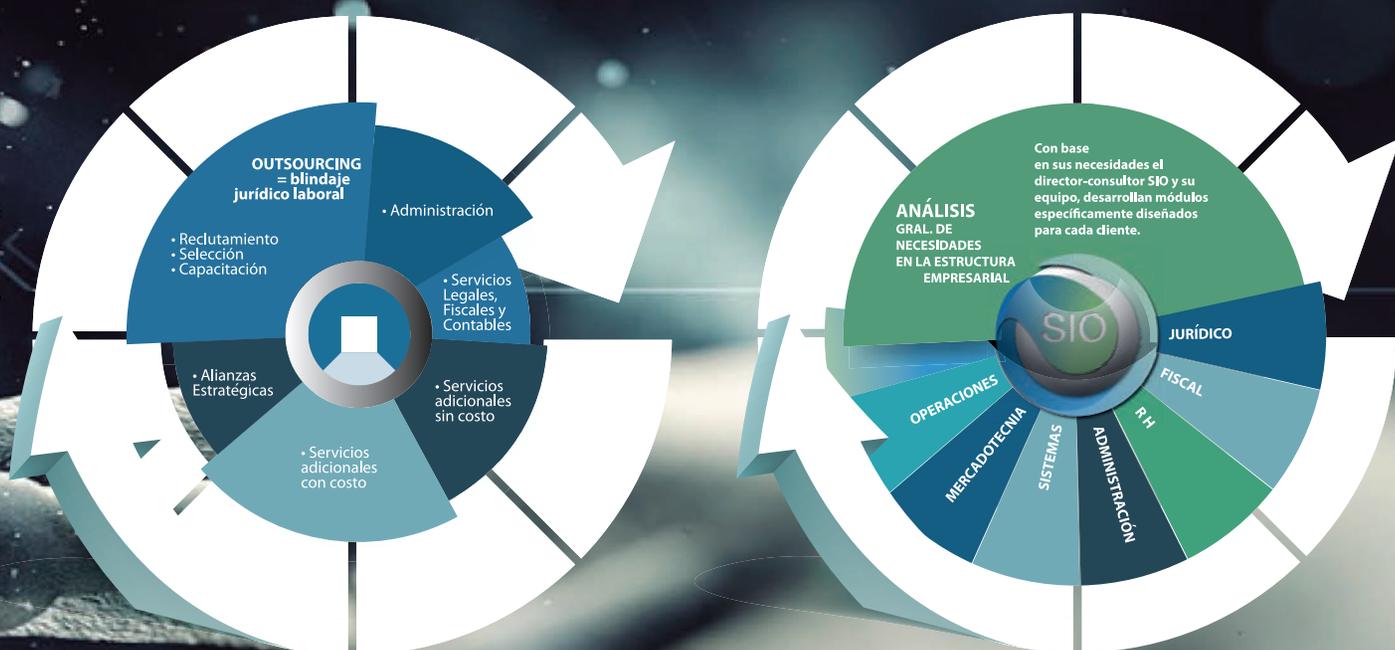
01 20 21 22 23 24 25 26

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# Fortaleciendo la cadena de valor en todos sentidos

Nuestro eje rector son las necesidades del cliente.

Implementamos un ciclo permanente de mejora continua de los servicios y procesos.



**EL CICLO** para crear **valor**, se repite permanentemente solucionando las necesidades renovadas del cliente

Torre **WTC** México, piso 38, of 38 (01)(55) **9000 4200**

[humanaccess.com.mx](http://humanaccess.com.mx) • [gruporo.com.mx](http://gruporo.com.mx)





# El Reto de la Empleabilidad

La economía se encuentra en un estado de transformación impulsado por factores sociales como la progresión de los indicadores demográficos y la innovación en las tecnologías de manufactura, información y comunicación.

En este contexto, la oferta y demanda de bienes y servicios también están reconfigurándose, pues el comportamiento del consumidor se modifica a gran velocidad. El cambio es de tal magnitud que los sectores productivos han tenido que avanzar al mismo paso, y el concepto del trabajo físico y analógico que prevaleció durante el siglo XX ha migrado hacia la digitalización.

De la mano de este fuerte impulso, nuevos medios y formas de producción tienen lugar en las instituciones gubernamentales y en las empresas de la iniciativa privada; por tanto, se presenta un fenómeno importante: la necesidad de talento con habilidades y expectativas menos convencionales y típicas.

Los trabajadores de mayor edad y más experimentados avanzan hacia la conclusión de sus trayectorias laborales. Por otro lado, las nuevas generaciones, *millennials* y *centennials*, representan más de la mitad de la población económicamente activa. Entre todos estos grupos se encuentran los conocimientos, la experiencia, la creatividad y la innovación que se requieren para mejorar la empleabilidad.

Tenemos el enorme reto de generar empleos, pero éstos deben ser adecuados a las exigencias de nuestro mundo y de las personas en todos los ámbitos. A su vez, las posiciones laborales tienen que ser diseñadas de manera sustentable, y que juntos podamos abolir la precariedad del trabajo y del salario.

Es nuestra responsabilidad como ejecutivos y funcionarios de Recursos Humanos concretar diseños organizacionales donde el talento contribuya de forma relevante, en el marco de modelos de contratación y compensación quizá nunca vistos.

No podemos seguir creyendo que la gente más joven trabaja por las mismas razones que las generaciones precedentes y tampoco que sus habilidades se desarrollarán sin que nos impliquemos seriamente en ello. Juntos podemos superar el desafío.

**Lic. Pedro Borda Hartmann**

*Director General*  
Amedirh



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

DISCOVERY

# NEVER STOP DISCOVERING



ABOVE & BEYOND



Confort y versatilidad. Capacidad de remolque líder de hasta 3.500 kg, cajuela que puede llegar a increíbles 2.500 litros, el exclusivo Terrain Response 2, que adapta el vehículo para cualquier camino. Y solo estás comenzando a descubrir el Discovery. Si vas a pasear o vivir una aventura con tu familia o amigos, no vas a parar de descubrir con el Discovery.

Descubre más en nuestro site.

[landrover.com.mx](http://landrover.com.mx)

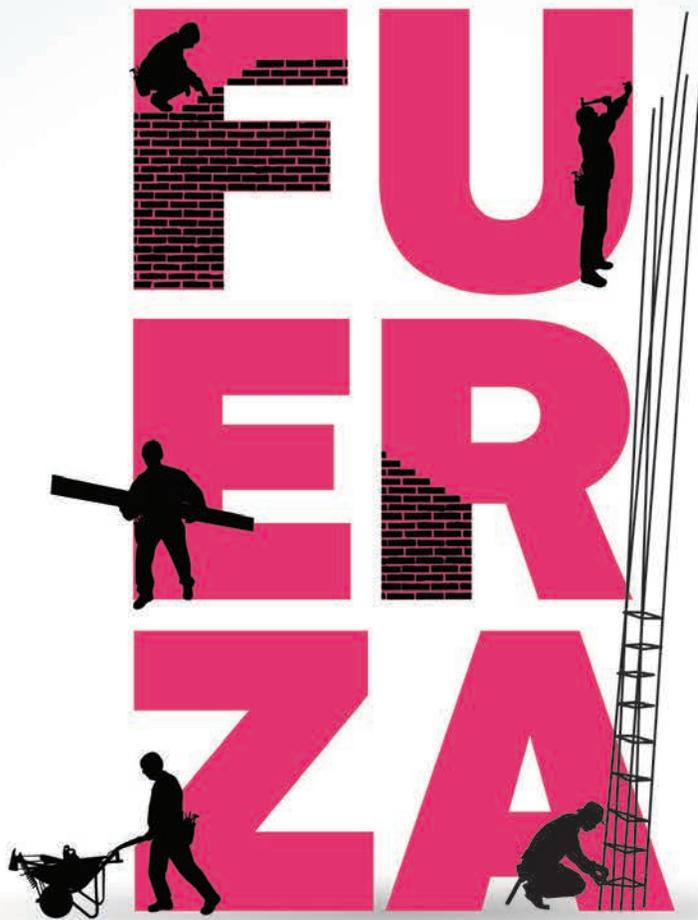


5 AÑOS DE MANTENIMIENTO  
BÁSICO INCLUIDO

PERSONALIZA TU DISCOVERY SPORT  
CON NUESTRAS OPCIONES  
DE ACCESORIOS ORIGINALES

[f](#) / LandRoverMexico [YouTube](#) / LandRoverMxOficial [Instagram](#) [Twitter](#) / landrovermx

Land Rover Care por un periodo de 5 años (es decir 5 revisiones de mantenimiento básico), los servicios básicos se podrán realizar en toda la red de Concesionarios Land Rover en México. Para mayor información, requisitos y características sobre modelos participantes y formas de contratación, así como servicios relacionados, consulta [landrover.com.mx](http://landrover.com.mx). Se aplican restricciones. Las imágenes son meramente ilustrativas y las características del vehículo pueden variar sin previo aviso.



Somos una **iniciativa del sector empresarial** que recauda fondos para ayudar a la reconstrucción de las zonas afectadas por los sismos.

Conoce más en:  
**[fideicomisofuerzamexico.mx](http://fideicomisofuerzamexico.mx)**

**FIDEICOMISO**  
**FUERZA**  
**MÉXICO**  
 Iniciativa del sector privado



# ¡DÉJATE CONSENTIR POR HUATULCO EN PARK ROYAL!

Ven a descubrir la impresionante **bahía de Tangelunda**. Tu familia descubrirá los encantos del paraíso Oaxaqueño en este destino. Aprovecha el **precio especial** que **Royal Holiday** te ofrece.

Disfruta de  
**4 días 3 noches**  
para 2 adultos y 2 menores en  
**Park Royal® Huatulco**

POR SÓLO  
**\$3,699\***  
**MXN**  
ALL-INCLUSIVE



Para más información contáctanos al teléfono **01800 681 0604** o **(55) 5004 5040 ext. 123**  
También puedes escribirnos a **mestrella@royal-holiday.com**

\*Consulta Términos y Condiciones.  
Promoción limitada a los primeros **50 Certificados Vacacionales**.





Pedro Borda Hartmann 10

**American Express** 12  
La Importancia del Salario Emocional para Evitar la Rotación de Personal



**Círculo Laboral** 16  
Luz María Cruz Martínez  
La Sinergia Como Estrategia de Prevención de la Deshonestidad



**Citibanamex** 20  
Juan Domínguez  
La Regresión de Recursos Humanos: el Humanismo en la Era Digital



**Daimler** 24  
Claudia Elena Enríquez y Luis Fernando Betancourt Suárez  
Cómo Crear una Cultura de *Coaching Leaders* que Impulse el Desarrollo Organizacional



**DDI** 28  
Javier Gómez  
Sucesión: Desencadenando el Potencial de Liderazgo



**e-Talent Profile** 32  
Mario Martín Arámbula Meraz  
La Innovación y la Creatividad en las Empresas



**Eslabón** 36  
María Silveyra Llanderal  
Retención de Talento en la Era del "Consumidor de Trabajo"



**Espacio Empresarial** 40  
Rosalinda Pizarro Santos  
Talento Generacional de la Empresa: 4.0



**Esprezza** 44  
Grecia Isabel Rivero Fraustro  
La innovación al Estandarizar y Sistematizar Operaciones Beneficia al Desarrollo de las Empresas



**Evolucione** 48  
Gabriela Méndez Carbajal  
Cómo Impacta la Automatización a los Recursos Humanos



**GINgroup** 52  
Sebastián Bonillas y Claudio Román  
El Ocaso de las Encuestas y la Reinención de RH Basado en Datos



**Grupo IPS de México** 56  
Jorge Uribe Maza  
Confía, pero Verifica



**GRUPO SISTEMAS** 60  
Eduardo Beltrán Manzano  
¿El CFDI de Nómina! ¿Arma Letal del SAT?



**Human Access** 64  
Patricia Castro Solórzano  
La Importancia de Servicios de Consultoría en la Gestión del Capital Humano



**IBERO Ciudad de México • Tijuana** 68  
Olga Hernández Ávila y Adelina González Marín  
Nuevos Retos y Caminos de los Derechos Humanos en las Empresas



**Instituto FONACOT** 72  
Leopoldo Rubio  
Liderazgo: ¿un Puesto Jerárquico o un Foco Determinante en la Organización?



**Integral Management Consulting** 76  
Juan Carlos Maya Aroca  
CEO, ¿Siempre Volando a la Misma Altitud?



**Jobfit** 80  
Ana Luisa Zepeda Orozco  
Evolucionando hacia Plataformas Digitales con Sentido Humano



# Contenido

	<p>▶ José Luis Quintero 84  <b>Liderazgo Basado en Virtudes: el Perfil del Nuevo Líder Empresarial</b></p>		<p>▶ Summit Consulting Group 120            Fernanda del Valle  <b>El Impacto de la Toma de Decisiones en la Calidad de Vida</b></p>
	<p>▶ Live 13.5° 88            Nancy Martínez Navarro  <b>El Poder del Juego en las Organizaciones</b></p>		<p>▶ Trofeos Figueroa 124            Jacqueline Figueroa González  <b>El Impacto del Reconocimiento en el Entorno Social, Empresarial y Familiar</b></p>
	<p>▶ Mi Adelanto 92  <b>Soluciones Innovadoras Ante la Falta de Liquidez</b></p>		<p>▶ Universidad Anáhuac 126            Martha Beatriz Valderrama Sánchez  <b>Escuchar para Innovar</b></p>
	<p>▶ MultiLatin Background Screening 96  <i>Background Checks</i>, el Activo Clave de <i>HR Compliance</i> para la Industria de BPO</p>		<p>▶ Up Sí Vale 130            Fabiola Olivares  <b>El Salario Intelectual como Inspiración para el Desarrollo de Líderes</b></p>
	<p>▶ PAE 100            Francisco Arce González  <b>El Proceso de Innovación en las Empresas</b></p>		<p>▶ UP TALENT 134            Aurentino Morales  <b>El Porvenir Laboral no es Claro</b></p>
	<p>▶ Prowork 104            Mariel Cruz Gracia  <b>Innovar Rompiendo Paradigmas: la Mujer en la Alta Dirección</b></p>		<p>▶ Willis Towers Watson 138            Jocelyn Pereyra y Alberto Mondelli  <b>El Futuro del Trabajo es Ahora y RH, una Fuerza de Transformación</b></p>
	<p>▶ SABA Software 108            Anita Bowness  <b>5 Elementos Esenciales para Impulsar el Futuro de la Gestión del Rendimiento</b></p>	<p>Referencias 142</p>	
	<p>▶ Secretaría de Energía 112  <b>Reforma Energética y Formación de Talento para el Sector</b></p>		
	<p>▶ Secretaría de Turismo 116            Elena Achar Samra  <b>Talento Humano, Factor Clave para la Competitividad del Sector Turismo</b></p>		



# Pedro Borda Hartmann

Considerado uno de los líderes de opinión y acción en la comunidad de Recursos Humanos y en el entorno de la discusión laboral en México, Pedro Borda Hartmann es una de las figuras clave como catalizador en el diálogo intersectorial en torno al empleo. Pionero de la licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana (ostenta el segundo título que se entregó de esa licenciatura, en 1964), forjó en esos años de estudiante una ética con base en la disciplina y el compromiso social. Su dedicación le hizo acreedor a una beca en Inglaterra, en donde colaboró con varias empresas importantes, entre ellas Jaguar. De regreso en México, inició una larga carrera profesional poniendo su talento al servicio de compañías como Cementos Tolteca, Laboratorios Syntex, Gillette de México y como vicepresidente en Grupo Warner Lambert, donde a lo largo de casi veinte años ocurrió una transición natural hacia los Recursos Humanos. Su trayectoria continuó en Grupo Accor y más adelante en World Trade Center de la Ciudad de México, en el cual fungió como director de Relaciones Públicas y Recursos Humanos. Fue presidente ejecutivo de la Cámara Nacional de la Industria Hulera, pero en el año 2001 su carrera dio un viraje hacia el servicio público, pues fue llamado por el recientemente electo presidente Vicente Fox Quesada para ser titular del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM). Esa labor le brindó la oportunidad de poner en práctica su sentido de justicia social, de trabajar por mejores condiciones para ese segmento tan vulnerable y así lograr un mejor país. Posteriormente, su trayectoria lo llevó a ser ganador del Premio “Georges Petitpas”, este reconocimiento, el más importante en el campo de los Recursos Humanos, es otorgado por la World Federation of People Management Associations (integrada por miembros de los cinco continentes) a quien por su espíritu y dedicación enaltece a la profesión con sus contribuciones. Su entrega se realizó el 26 de octubre de 2012 durante el Congreso Mundial de Recursos Humanos celebrado en Australia. En el ámbito internacional, apoyó al Departamento del Trabajo en Estados Unidos. Asimismo ha participado en conferencias y organización de eventos en numerosos países, entre ellos, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Puerto Rico, Venezuela, Japón y Tailandia. Desde la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh), por más de una década ha aportando su experiencia y conocimientos al desarrollo de las áreas dedicadas a promover la función humana, apoyando a las empresas en el fortalecimiento del liderazgo y formación de talento para alcanzar sus objetivos integrales en la sociedad. Pedro Borda Hartmann es un mexicano notable y destacado por su capacidad de colaboración y contribución a las disciplinas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Has tenido una vida impecable y de permanente servicio con absoluto apego a tus principios y valores y dando testimonio de honestidad, trabajo, disciplina y, sobre todo, amor. Hoy es tiempo para quienes hemos tenido el privilegio de ser tus compañeros de trabajo y amigos, de decirte gracias. Muchas gracias.

**Vicente Fox y Marta Sahagún**

Tu pensamiento siempre ha sido “la profesión que deja huella” y este es tu legado profesional para quienes se han dedicado a los Recursos Humanos; tanto en empresas públicas, privadas y grandes grupos corporativos, como empresas familiares que están en pleno crecimiento.

**María Cristina Huerta Sobrino**

Universidad Iberoamericana  
Departamento de Estudios Empresariales

¡Embajador! Como siempre dices tú, sin duda queda grabado para siempre tu legado a favor de los profesionales de Recursos Humanos. En lo personal eres un ejemplo y un referente de cómo se debe trabajar.

**Carlos M. De la Fuente Aguirre**

EY México  
Human Capital / Social Security

Don Pedro es un ejemplo de dedicación, perseverancia y pasión por el trabajo. También es un visionario de inigualable calidad humana, cuya contribución a los Recursos Humanos de nuestro país es fundamental. Su ética y valores han sentado las bases para el fortalecimiento del sector, que hoy crece con rapidez y se adapta a la modernidad.

**Walter Coratella**

Presidente  
Grupo Mundo Ejecutivo

Pedro, tu compromiso con México, los adultos mayores, el empleo formal, la formación de talento, entre otros temas; ha dejado una huella profunda en muchas personas. Me considero afortunada de que hayas sido mi mentor y *sponsor*; siempre serás inspiración para seguir trabajando por nuestro país.

**Mónica Flores**  
Presidente  
ManpowerGroup LATAM

Son pocas las personas que logran hacer una verdadera diferencia y generar alto impacto en la sociedad. Pedro, con su energía, ha logrado a través de la ética y valores, construir un importante y fundamental legado para Amedirh, sus socios y nuestra comunidad de negocios.

**André Maxnuk**  
CEO  
Mercer México

Dejas un equipo sólido en Amedirh con la capacidad de seguir adelante. Ese es otro de tus legados. Disfruta lo que viene, ya que estará colmado de bendiciones y proyectos personales y profesionales; un guerrero como tú, nunca se queda atrás.

**Miguel Ángel Sánchez**  
Director de Recursos Humanos  
GM

Querido Pedro, dos sentimientos me embargan al escribirte este breve mensaje: agradecimiento y admiración. Eres un gran ejemplo para todos los que tenemos el privilegio de conocerte. Te deseo lo mejor.

**Antonio Castro D'Franchis**  
Director Adjunto a Rectoría  
Universidad Panamericana, Campus México

Me es muy grato expresarte mi enorme y sincero respeto y agradecimiento por tus múltiples logros ante los retos que has tenido a lo largo de tu trayectoria profesional. Primero, por haber sido uno de los pioneros de la función de Relaciones Industriales de México, enmarcando y sentando las bases de una era fenomenal en la gestión humana. Gracias, don Pedro Borda, mi gran y estimado "Pete".

**Gerardo Valdés (El Jerry)**  
Director Factor Humano  
Grupo BMW

Gran enseñanza de humanidad, entereza, pasión, entrega y experiencia. Ha sido realmente enriquecedor compartir contigo y aprender de tu motivación. ¡Gracias por tu ánimo siempre lleno de energía y vitalidad!

**Toni Gámez**  
Dirección General  
Centro Citibanamex

Es imposible encontrar suficientes palabras para agradecer y celebrar todo lo que he recibido de sus manos. Lecciones y aprendizajes de incalculable valor. Como amigo, su apoyo es inestimable.

**Isabelle Aloi-Timeus**  
Presidente del Consejo  
Salvati

La labor de don Pedro Borda, en la mejora de las organizaciones públicas y privadas del país a través del desarrollo de los Recursos Humanos, y en otras áreas tan importantes como la asistencia a personas en situación de vulnerabilidad, adultos mayores o inmigrantes, es un legado invaluable para la sociedad mexicana y los distintos sectores de nuestro país.

**Secretaría de la Función Pública**



American Express fue fundada en Nueva York y Buffalo, Estados Unidos, en 1850, por Henry Wells y William G. Fargo. Se especializa en servicios financieros. Es una empresa global con más de 4,000 empleados en México.

[www.americanexpress.com.mx](http://www.americanexpress.com.mx)  
[amexempresas.com](http://amexempresas.com)



# La Importancia del Salario Emocional para Evitar la Rotación de Personal

La creciente presencia de la generación conocida como *millennials* en el mercado laboral está provocando un importante cambio de paradigma: antes, lo primordial era el sueldo; hoy, las oportunidades de desarrollo profesional y el salario emocional, es decir, las retribuciones no económicas que satisfacen necesidades personales, resultan más determinantes para que las personas se sientan a gusto en su empleo.

Más que sólo ganar cierta cantidad de dinero, las nuevas generaciones desean tomar decisiones en las empresas donde laboran, y que las remuneraciones, económicas y de otra índole, sean equitativas con sus responsabilidades. Básicamente, les importa mucho el equilibrio entre trabajo y calidad de vida. En este sentido, la Universidad de Pennsylvania hizo un estudio que mostraba que los empleados más innovadores son los más felices, además de los más productivos.

Algunos ejemplos de políticas laborales que fomentan el salario emocional son las siguientes:

- Beneficios sociales, seguros, planes de jubilación.
- Reconocimiento en el trabajo.
- Flexibilidad de horarios.
- *Home Office*: reuniones por Skype, documentos compartidos, trabajo que se puede generar desde la casa.
- Formación alternativa como talleres o idiomas.
- Guarderías para niños.
- Días libres.



**El estímulo de la fidelidad laboral entre nuestro personal no sólo tiene que ver con una cuestión de ahorro en tiempo y recursos, también es un factor importante en la productividad de la empresa.**

- Posibilidad de involucrarse en proyectos de responsabilidad social.

Una empresa que ofrece estas posibilidades crea un vínculo afectivo con sus empleados que evita el problema de la rotación de personal.

### ▶ ¿Por qué es importante evitar la rotación de personal?

Entre liquidación, gastos de reclutamiento y tiempo de entrenamiento y adaptación, el costo por reemplazo de un empleado puede resultar muy alto para la empresa. Según la Universidad de Columbia, el proceso de sustitución de un empleado puede llegar a costarle a la organización el 150% del salario anual que la persona percibía, pues además de la liquidación, debe considerarse el dinero que se gasta en los meses de búsqueda de quien ocupará la vacante y la curva de aprendizaje por la que el nuevo colaborador debe atravesar. El estímulo de la fidelidad laboral es un factor importante para la productividad

de la empresa, ya que tiene que ver con el ahorro de tiempo y recursos. En este sentido, es importante notar que tanto perder a una persona que llevaba mucho tiempo en un puesto como experimentar inestabilidad debido a los cambios constantes de personal, pueden minar la eficacia de la organización.

Crear un vínculo emocional de los colaboradores con la empresa, tomar en cuenta sus opiniones, hacerlos sentir importantes y motivados, ofrecerles posibilidades de crecimiento y seguridad, son factores cruciales para que el trabajo pase de ser una obligación a ser un gusto, un compromiso y hasta un orgullo.

### ▶ ¿Cómo estimular la fidelidad laboral en tu equipo?

Estas son algunas estrategias que puedes seguir para fomentar la fidelidad laboral hacia la empresa a través del salario emocional:

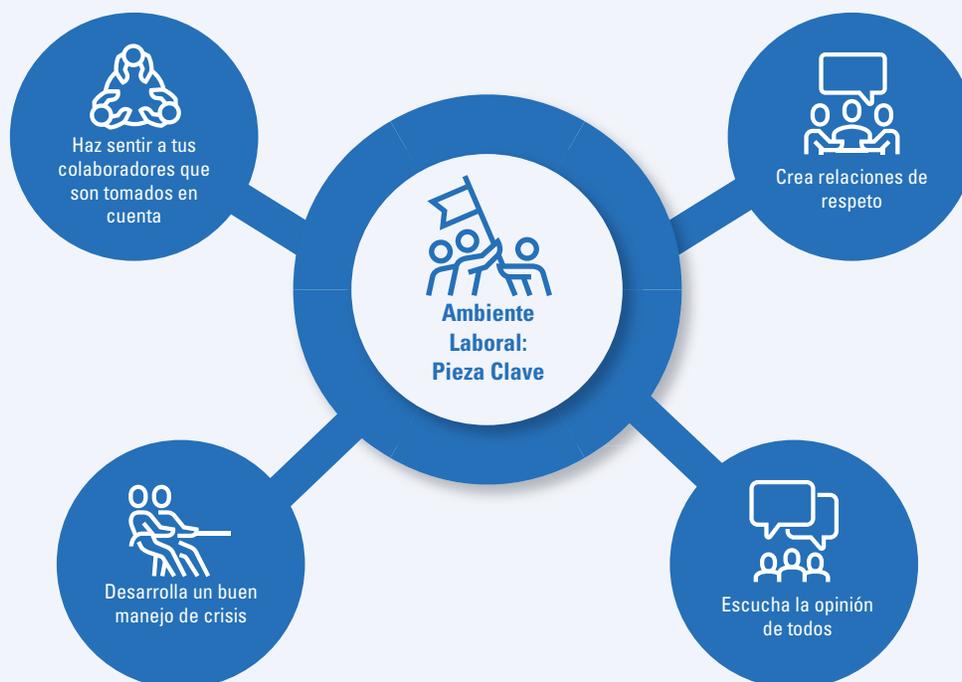
**Flexibiliza los horarios de trabajo:** facilitar a los miembros de tu equipo un balance entre su vida personal y

profesional con horarios flexibles y *Home Office* les dará la posibilidad de cumplir con sus obligaciones y pasar tiempo con sus seres queridos.

**Involucra al personal en las decisiones:** permíteles opinar sobre qué camino debería tomar la organización de la que son parte y recompénsalos con bonos económicos por su buen trabajo. Así se sentirán identificados con la marca que representan y sentirán como suyo cada éxito que obtenga la compañía.

**Desarrolla su potencial:** fomentar el crecimiento de tus empleados ayudará a mantenerlos motivados y acrecentará su fidelidad. Confiételes cada vez más responsabilidades, permíteles participar en diferentes cuentas que maneje la empresa, rótalos a otras áreas dentro de la organización, apóyalos económicamente y con flexibilidad de horarios para que estudien u ofréceles opciones de capacitación.

**Trabaja en Team Building:** organiza o alienta actividades de ocio de las que todos formen parte, así tendrán tiempo de convivir en un ambiente más relajado y se fortalecerá la unión



entre los individuos más allá de la colaboración profesional.

### ■ El ambiente laboral es una pieza clave

Un buen ambiente laboral es parte del salario emocional que una empresa le otorga a sus colaboradores.

Conseguir la estabilidad de la compañía y desarrollar todo su potencial depende en gran medida de alcanzar y mantener las condiciones necesarias para que nuestros empleados se sientan en un contexto agradable, con altos niveles de confianza entre los miembros del equipo de trabajo, donde todos sepan qué esperar de la organización y qué espera la organización de ellos. Las siguientes acciones pueden coadyuvar a mantener un ambiente laboral sano en el que las personas se sientan seguras, bienvenidas y

con posibilidades de desarrollar al máximo su potencial en el menor tiempo posible:

**Crea relaciones de respeto:** aunque es imposible que todos los colaboradores se lleven bien entre ellos, es importante fomentar el respeto, la tolerancia y la armonía. No permitas que nadie recurra a la violencia verbal y toma acciones correctivas si esta conducta se presenta.

**Escucha la opinión de todos:** entenderás mejor cuáles son los problemas por los que está pasando el equipo de trabajo y qué personas están dificultando la armonía laboral. Podrás también escuchar nuevas ideas sobre cómo mejorar el desempeño de la empresa.

**Desarrolla un buen manejo de crisis:** ante situaciones difíciles, el personal querrá tener toda la

información a su disposición, por lo que brindárselas con claridad y mostrar seguridad ante la situación resulta de suma importancia.

**Haz sentir a tus colaboradores que son tomados en cuenta:** antes de realizar cualquier cambio, pregúntale a las personas del departamento correspondiente cuál es su opinión. Así podrás conseguir información valiosa para lograr tus objetivos.

Es muy importante saber cómo está funcionando la organización en lo que a ambiente laboral y percepción frente a los colaboradores se refiere. Para obtener esta información es recomendable organizar juntas periódicas de evaluación o incluso recurrir a una consultoría externa para llevar a cabo un diagnóstico y encontrar estrategias que fortalezcan el salario emocional que ofrece nuestra compañía.



**AMERICAN EXPRESS**

**FLEXIBILIDAD  
FINANCIERA PARA  
TU NEGOCIO.  
ASÍ TAMBIÉN TE  
RESPALDAMOS.**

CONTÁCTANOS LLAMANDO AL **(01-800) 292-5000**  
DE **LUNES A VIERNES DE 9:00 A 18:00 HORAS.**

**AMERICAN  
EXPRESS**

*NO hagas negocios SIN ELLA*



**Círculo Laboral** fue fundada en la Ciudad de México, en 2010. Se especializa en soluciones de Recursos Humanos —ayudar a las empresas a la selección de personal a través de productos y servicios diseñados y desarrollados para la población mexicana—. Tiene presencia en México y Perú, con 150 empleados.

[www.circulolaboral.com.mx](http://www.circulolaboral.com.mx)

# La Sinergia Como Estrategia de Prevención de la Deshonestidad

Las organizaciones enfrentan constantemente situaciones que ponen en riesgo la operación, como merma, robo, deshonestidad y baja productividad (González, Myer y Pachón Muñoz, 2017); y sus estrategias de prevención y seguridad carecen de sinergia entre los involucrados. Cada área enfrenta los problemas, casi siempre, cuando ya existen y las soluciones suelen ser entorpecidas al enfocarse en la búsqueda del culpable.

**E**n el área de Recursos Humanos, los códigos de conducta, aplicación de normatividad y clima organizacional son los procesos que se vinculan con los programas de seguridad y prevención en la empresa. Por su parte, las áreas de análisis de riesgos, seguridad física y electrónica se concentran en medidas de vigilancia, supervisión, control de accesos y registro de incidencias que favorezcan un ambiente de control que disminuya la probabilidad de cualquier situación riesgosa. Sin embargo, ambas áreas desarrollan

sus estrategias de forma aislada y no como parte de una estrategia organizacional articulada; la falta de involucramiento mutuo genera un círculo vicioso cuya consecuencia más evidente, cuando se enfrenta algún problema, es la búsqueda incesante para identificar a un responsable más que un enfoque para encontrar una solución efectiva y a largo plazo. Existen visiones rígidas tanto de las áreas de Recursos Humanos como de las de Seguridad, en las cuales RH únicamente se encarga de atracción de talento y Seguridad de imponer





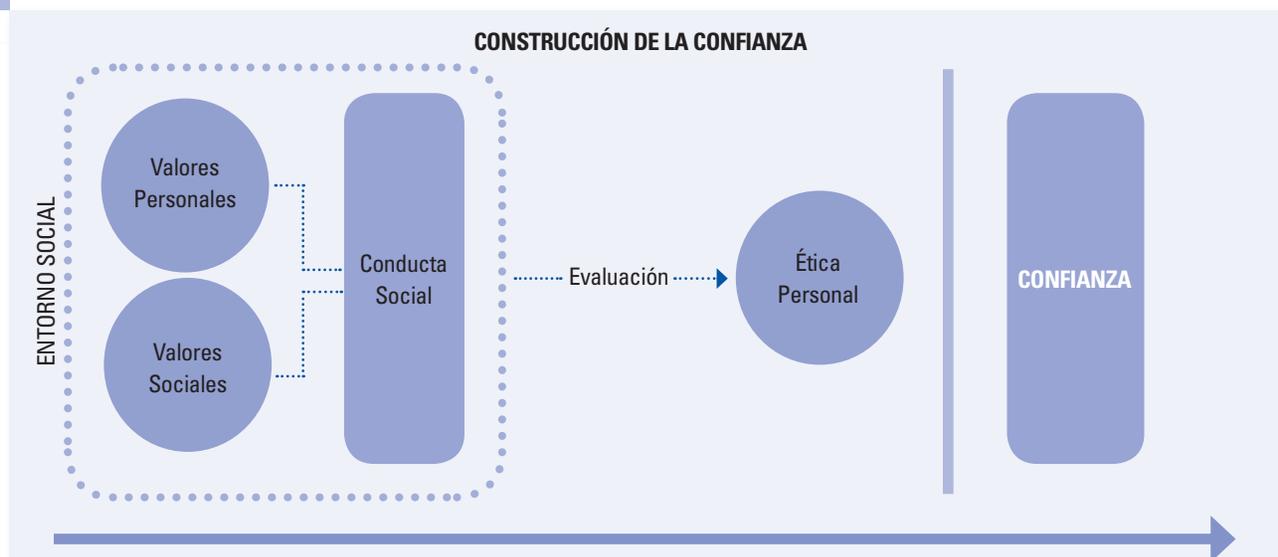
**El proceso de selección debe basarse en el análisis de las personas, buscando tomar decisiones informadas que integren elementos que corroboren la confianza pero sin caer en el determinismo de la culpabilidad inherente.**

sanciones, ignorando, en ambos casos, que las dos funciones se relacionan con el capital humano de la organización. La corresponsabilidad de la seguridad integral de todos los colaboradores en una organización implica un cambio que incluye una colaboración constante, en la cual las normativas de los sistemas y seguridad de activos se revisen desde su pertinencia hasta el impacto social que tienen en la vida de los colaboradores. De manera equivalente, Recursos Humanos debe trabajar sus procedimientos y políticas reforzando su aplicación con todas las personas de la organización. Así, ambas áreas deben involucrarse activa y directamente en los planes organizacionales, no sólo como actores, sino proponiendo iniciativas y herramientas que favorezcan la seguridad y salud ocupacional en la organización. En este punto las pruebas de confianza adquieren valor, al ser una herramienta directa que facilita el control de riesgos, procurando la contratación de personal con valores alineados a la organización

y que presentan menores índices de conductas de riesgo, de deshonestidad y contraproducentes. Sin embargo, la tendencia a utilizar la psicometría como única herramienta para evaluar la confianza, vuelve a caer en la dinámica de falta de sinergia, al ignorar la revisión de antecedentes personales, estudios socioeconómicos o corroboración de referencias; o bien, utilizar dichas herramientas como requisitos más que como fuente de valiosa información para cada una de las organizaciones involucradas. Mucha de la oferta que existe en el mercado actual demuestra la polaridad entre ambas visiones, comparando los tests con el uso del polígrafo y revisiones de antecedentes, el uso de protocolos y códigos de conducta en comparación con métodos de vigilancia y auditorías. En apariencia, la premisa fundamental que separa ambas visiones es la de ser culpable hasta que se demuestre lo contrario, o la presunción de inocencia hasta probar la culpa. Por ello, debemos asegurarnos de que los servicios que empleamos se alineen con precisión a

las necesidades de los programas de seguridad y prevención de la empresa, que cubran los parámetros legales y de reputación de la organización, asegurándose no sólo de temas de pérdidas para la empresa sino también de su imagen con los colaboradores y los usuarios externos. En este sentido, el uso del polígrafo ha sido una disputa recurrente entre ambas áreas, para Seguridad es la técnica favorita mientras que Recursos Humanos tiene sus reservas. En la realidad el vacío legal alrededor de esta técnica estipula que no es posible implementarlo como requisito obligatorio, tampoco es ilegal utilizarlo y cuando lo empleas, si alguien se rehúsa a responder, se asume siempre culpabilidad por omisión (López Cortés, 2015); este es el punto esencial de las razones que dividen las opiniones al respecto, asumimos culpabilidad en una persona por ejercer su libertad de preferir otra alternativa de evaluación. Lo cual nos lleva a la conclusión de que la selección debe ser un proceso de análisis de las personas que nos ayude a tomar decisiones informadas que integren elementos que corroboren la confianza,





pero sin caer en el determinismo de la culpabilidad inherente. La propuesta de la psicometría centrada en las respuestas observables de la conducta del individuo, varía dependiendo de la perspectiva de origen del test; nuevamente la diatriba de si eres culpable o inocente, o si te apegas más a un perfil “brillante y positivo” que sea compatible con las ideas que tenemos de cómo deben ser las personas. Sin embargo, Guenole planteó que cuando solamente se consideran los aspectos positivos de las personas ignoramos que los elementos “oscuros” se deben más a la percepción que a una realidad objetiva; en general consideramos que una persona extrovertida es “mejor” que una reservada, porque asumimos que los aspectos más positivos se reflejan automáticamente en una persona positiva ignorando que es dependiendo de las circunstancias que los rasgos tienen mayor o menor

importancia (Guenole, 2014; McCord, Joseph, & Grijalva, 2014). Por ejemplo, si consideramos un auditor financiero que pasa más tiempo siendo sociable que regulando los procesos y la contabilidad, probablemente esa tendencia positiva comenzaría a considerarse menos adecuada; de igual manera los rasgos excesivamente positivos como ser escrupulosos en extremo se vuelven descarriladores que desvían la conducta y afectan la productividad. Un diseñador tan perfeccionista que jamás termine un proyecto refleja cuando una cualidad deja de serlo (Wille & De Fruyt, 2014). Una visión integral de la confianza debe tomar elementos de pruebas psicométricas, enfocándose en la medición de valores sociales y relacionados con el propósito de la existencia (ser honesto, responsable, etc.), junto con aquellos profundamente personales vinculados con la felicidad (autorrealización, armonía, etc.) (Hofstede, 1984;

Lindeman & Verkasalo, 2005; Minkov & Hofstede, 2012; Schwartz, 2012). Por su parte, las revisiones de referencias y antecedentes deben completarse con una visión enfocada en la seguridad que promueva la objetividad de la información que se emplea, así como la revisión de antecedentes personales, profesionales e incluso penales. De esta manera las decisiones respecto al personal se basan en información objetiva por parte de las dos áreas vinculadas y expertas en cada uno de los temas relacionados a la seguridad y confianza en los colaboradores. Cuando la colaboración entre departamentos alcanza la sinergia entre todos los involucrados, la única posibilidad es el crecimiento y la mejora a través del cambio; aunque modificar el pensamiento con rapidez sea al inicio complicado, es un excelente paso para comenzar a desarrollar una cultura dinámica y del cambio en la organización.



**Luz María Cruz Martínez**

**Subject Matter Expert,  
Círculo Laboral**



**TL**  
TRAYECTORIAS  
LABORALES

**INNOVACIÓN** EN PROCESOS DE  
RECLUTAMIENTO Y **SELECCIÓN**  
A TRAVÉS DE **TECNOLOGÍA**



**IGH**  
ÍNDICE GENERAL  
DE HONESTIDAD

**EVALUACIÓN** DESARROLLADA PARA LA  
POBLACIÓN **MÉXICANA** QUE DETERMINA  
SU GRADO DE **HONESTIDAD**



**IDEA**  
COMERCIAL

**EVALUACIÓN** QUE PERMITE  
IDENTIFICAR EL **TALENTO**  
DEL **EQUIPO COMERCIAL**



**DRO**  
DIAGNÓSTICO  
RESPETO ORGANIZACIONAL

LA **ÚNICA PRUEBA** QUE ANALIZA  
EL **RESPETO** QUE UNA PERSONA  
DEMUESTRA EN EL **ÁMBITO LABORAL**

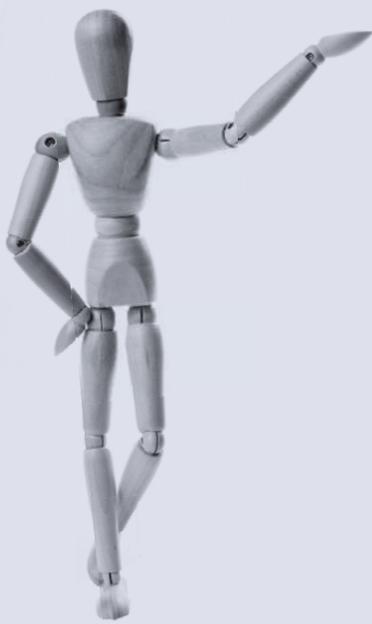
Contáctanos al  
**5387 3797, 3703**  
[contacto@circulolaboral.com.mx](mailto:contacto@circulolaboral.com.mx)



 CírculodeLaboralMX  CírculoLaboral  Círculo Laboral

Citibanamex fue fundado en México, en 1884. Siguiendo una estrategia de banca universal, el grupo ofrece una variedad de servicios financieros a personas morales y físicas, que incluyen banca comercial y de inversión, seguros y manejo de inversiones. Cuenta con más de 37,000 colaboradores y una red de distribución de 1,497 sucursales, 8,765 cajeros automáticos y más de 21,655 corresponsalías ubicadas en todo el país. En 2018 fue reconocido por *Global Finance* como el *Mejor Banco de Financiamiento para Comercio Exterior* y como el *Banco más Innovador en Big Data*.

[www.citibanamex.com](http://www.citibanamex.com)



# La Regresión de Recursos Humanos: el Humanismo en la Era Digital

Cada año las consultoras más importantes del mundo revelan con orgullo sus estudios sobre las macrotendencias de la gestión del capital humano para el año siguiente. Se llenan las salas de profesionales ávidos de ser valorados en sus planes de negocio, de tomar notas para llegar a sus lugares de trabajo con un sentido de innovación, y en cada vuelta al sol se repiten y adaptan novedades recicladas de tiempo atrás.

Estas tendencias han tenido dos constantes: la digitalización como la fuerza disruptiva de la gestión moderna de las empresas y la paradoja que implica la multigeneración en el lugar de trabajo, con foco en los ya sobrediagnosticados *millennials*. En 2015, la revista *Harvard Business Review* publicó una de las más interesantes compilaciones de artículos sobre el futuro de RH bajo la premisa de que había que destruirlas (*blow up*) y construir algo completamente nuevo. Uno de los puntos más importantes lo plantea Ram Charam, bajo la premisa “la gente antes que la estrategia” (*people before strategy*); él comenta

que el gran error de los profesionales de RH había sido no tener la capacidad de transformación que tuvieron las áreas financieras, al pasar del modelo de contabilidad y contraloría al modelo prospectivo y necesario.

Al observar las tendencias de los últimos años, se antoja entender el porqué de la dificultad de traer a la práctica estas ideas novedosas dentro de sus empresas. Tal vez esto justifica por qué estos foros y publicaciones se han convertido en la vitrina más importante de las firmas de consultoría; la cual les permite mostrar a sus clientes que son necesarios para la innovación y la



## El reto más interesante del profesional de Recursos Humanos hoy no consiste en concebir la innovación o la transformación, sino en ejecutarla.

transformación. Sin embargo, el reto más interesante del profesional de Recursos Humanos hoy no consiste en concebir la innovación o la transformación, sino en ejecutarla. En este contexto debemos preguntarnos si el problema es la incapacidad de las organizaciones de adoptar modelos innovadores en el área o si lo que ocurre es que la teoría se vuelve inaplicable y frustrante en la práctica. Para efectos de entender un poco esta dinámica y este ciclo histórico, es preciso remontarse, no a la teoría de la organización y de las generaciones, sino a la historia. En ese sentido, se proponen tres regresiones básicas: el humanismo, el sentido de servicio y la trascendencia.

### ■ El ser humano como centro de la organización

En la filosofía de la antigua Grecia, retomada posteriormente por el Tomismo radical, el ser humano era el objeto principal del estudio y de la discusión filosófica. Se entendieron las ciencias dentro de un contexto en el que todo lo que rodeaba al ser

humano le afectaba y le producía o restaba valor. En ese orden de ideas, la ciencia se orientaba a su objeto específico, pero en aquello que afectaba o condicionaba al ser humano. Posteriormente la historia llevó al proceso de materialización que muchos siglos después condujo al mercantilismo y a la Edad Media, y que alejó a la ciencia y al estado mismo de la concepción del ser humano puro, le quitó la centralidad a la persona y se la entregó a lo que lo rodeaba. El Renacimiento trajo un rompimiento fundamental con el milenio que le antecedió, pues apunta (o regresa) al antropocentrismo: la persona como centro. El giro radical concibe que todo tiene sentido y valor alrededor de la persona y sus propias necesidades. Es esta regresión la que permite entender el sentido de las organizaciones y las comunidades. Resulta baladí tener discusiones sobre si las áreas que atienden a las personas dentro de una organización deben llamarse de “recursos humanos” o de “talento humano”, lo relevante es entender que el ser humano es y será

siempre el centro de la organización. Por poner un ejemplo, en la transformación digital no será relevante el Internet de las cosas si no se entiende cómo puede afectar la coexistencia de las personas y la agregación de valor a ello. La metodología *Agile* y los *Scrum* tendrán sentido no por lo que aporten al proceso o al sistema sino por cómo mejoran o se adaptan a la humanidad. Los direccionales estratégicos de centralidad hacia el cliente, a los cuales me referiré en el siguiente punto, tienen sentido en la medida en que partan del cliente interno como la primera paradoja a solucionar y revivir. Bajo esta óptica, el imperativo sobre la transformación digital hacia adentro es que la propia digitalización —el llamado ADN digital— esté al mismo compás del ADN de las personas y, en consecuencia, se pueda crear una cultura humana y al mismo tiempo actualizada. Es más fácil y preciso transformar la digitalización hacia una dimensión humana que persistir en construir una genética que no le resulte natural al individuo.

**Liderazgo trascendente**

- El líder
- La organización
- El propósito común

**El cliente como prioridad**

- El cliente-persona
- La vocación de servir

**El ser humano como centro de la organización**

- El empleado
- El ADN humanista

### La centralidad hacia el cliente-persona desde el servicio

La relevancia de basar cualquier proceso de transformación en el ser humano, debe ocurrir respecto de la orientación al cliente: el entendimiento de que también es una persona. En este contexto, los modelos denominados Negocio a Negocio (B2B), deben considerar que la interfaz fundamental es la humana. Es evidente que si no se logra una conexión tecnológica, la relación se vuelve imposible, pero es más claro que si la conectividad personal no se alcanza, la relación se vuelve inviable. Desde un comienzo, la satisfacción del cliente-persona es un elemento subjetivo y, en consecuencia, está la relevancia de construir un modelo de servicio donde el ser humano se sienta cómodo y valorado como individuo y no como funcionario o dueño. Los modelos de inteligencia artificial deben partir de la existencia de la persona, misma que debe

entenderlos y actuar con sus resultados. En la organización de hoy, la capacidad de producir información es prácticamente ilimitada; el reto entonces es cuánta de ella podemos gerenciar. Esto implica la necesidad de regresar al concepto de humanismo, en forma básica y aplicable a todos los modelos de servicio al cliente. Es necesario hacer hincapié en el concepto de servicio, el cual requiere una vocación no hacia la autocomplacencia sino hacia la gratificación del cliente. Se ha dicho, desde el humanismo: “trata a los demás de la manera como quieres ser tratado”. Esta es una frase común que se ha vuelto el parámetro de definición de muchos modelos de generación de producto y de esquemas de servicio que son ontológicamente equivocados. Partir del originador del servicio como modelo y medida es un error en que no pocas organizaciones han caído. La regla del verdadero servicio parte de un principio empático diferente: se debe tratar a los demás “como los

demás quieren ser tratados”. No es entonces el proceso o el producto interno la medida del éxito, sino la satisfacción y el estándar externo.

### El liderazgo y la empresa trascendente

Mientras que una empresa que alcanzaba llegar a *Fortune 500* lo podía hacer en 30 a 35 años, allí duraría una cantidad de años similar. Hoy en día la rotación entre ingreso y egreso se ha reducido de manera impactante: es más fácil llegar, pero es mucho más fácil dejar de estar en el *ranking*. Como en la pirámide de Maslow, las organizaciones y sus líderes deben ahora ser medidos bajo un principio de trascendencia. Es la capacidad de generar valor a largo plazo a través de la aportación a la sociedad, la que permite la permanencia de las empresas y sus líderes. La razón por la cual hay organizaciones centenarias es porque han logrado construir un propósito trascendente que se ha alineado con sus empleados y clientes a través del seguimiento implacable de un propósito común. Esta regresión es quizás la más importante de todas y parte del principio humano: no será la transformación digital la que cambie el mundo, no serán quienes se adapten a la digitalización quienes sobrevivan. Serán quienes entiendan las necesidades del ser humano, la búsqueda eterna de felicidad y gratitud, quienes realmente resulten trascendentes. Ese es el gran reto de hoy; ha sido el gran reto de siempre.



**Juan Domínguez**

**Director Ejecutivo de Recursos Humanos,  
Citibanamex**



# Lo mejor de México y lo mejor del mundo está aquí.

Somos un equipo de más de 30 mil colaboradores, comprometidos en ofrecerte la mejor experiencia bancaria.

Por eso, Citibanamex recibe por undécimo año consecutivo<sup>(1)</sup> el reconocimiento Súper Empresa, otorgado por Grupo Expansión.

(1) <https://bit.ly/2KLpddE>



**citibanamex** 

El Banco Nacional de México®

DAIMLER

**Daimler fue fundada en Stuttgart, Alemania, en 1886, por Gottlieb Daimler y Carl Benz. Se especializa en camiones, autobuses, vanes, autos y servicios financieros. Tiene presencia en los cinco continentes, en 150 países, con 289,000 empleados. Ha sido reconocida en México con el Premio Nacional de Calidad, Empresa Socialmente Responsable, certificaciones ISO, entre otros.**

[www.daimler.com.mx](http://www.daimler.com.mx)

# Cómo Crear una Cultura de *Coaching Leaders* que Impulse el Desarrollo Organizacional

¿Qué epitafio desearías que se escribiera hoy si fuera el último día de tu vida? ¡Sí!, realmente es una pregunta disruptiva para abrir un tema de liderazgo, pero es un punto de quiebre del cual se parte para evolucionar al concepto de una nueva cultura de líderes.

**A** sí empezó nuestro ejercicio en esta transformación y creación de una cultura que busca erigir una diferencia significativa a través de convertirnos del líder que dirige, a un *coaching leader* que transforma a un grupo de personas en un equipo con resultados e historias de éxito. Hoy en día nuestra organización trasciende a través de un liderazgo que contribuye en el crecimiento no sólo profesional sino también personal de los integrantes de su equipo de trabajo, tomando como primer paso el *self-leadership*.

**Empieza por ti mismo**  
 ¡Si no diseñas tu propio plan de vida, es probable que falles en el plan de otra persona!  
 El primer paso es establecer tu plan de vida tomando como punto de partida dónde estás parado. Reto inicial; hagamos el ejercicio de escribir nuestro epitafio como si nuestra vida llegara a su fin hoy, esto te llevará a cuestionarte sobre ¿cómo quieres ser recordado?, ¿por quiénes?, ¿qué esperas que ellos recuerden de ti? El trasfondo de este ejercicio es abrir el pensamiento a la instauración de nuestro legado





## El líder por excelencia tiene la firme convicción de servir a sus equipos, ¡piensa entonces como líder!

de vida, ¿cómo te comprometes con ello?, ¿cuál es tu realidad ahora ante ese plan de vida?, ¿qué nivel tiene en tu escala de prioridades?

Después de este ejercicio, ¿qué hacer? Define tu propósito de vida, clarifica tu visión, encuentra una fuente de inspiración, determina tu actual realidad, identifica qué compromisos puedes generar al respecto, cambia tus acciones y monitorea tu progreso.

Ahora estás preparado para iniciar tu crecimiento como *coaching leader*.

### ► Como *coaching leader*, ¿qué tienes que hacer?

¡El compromiso con el desarrollo de las personas es lo que hace la diferencia entre un buen líder y un gran líder!

Este perfil de líder abraza la convicción de construir una cultura de *coaching* y sigue un plan proactivo para sus reportes directos. Los líderes existimos para desarrollar y utilizar nuestros dones para hacer una diferencia positiva en la vida de los demás.

El líder por excelencia tiene la firme convicción de servir a sus equipos, ¡piensa entonces como líder!, establece tu visión, piensa más allá de jerarquías, muévete de la información a la inspiración, de juzgar lo negativo a destacar lo positivo, habla con convicción, escucha, escucha, escucha y muéstrate comprometido.

### ► Los beneficios del *coaching leader*

El *coaching* tiene como fin ayudar a tu jugador a mejorar su desempeño a través de una dirección clara y concisa en la que los planes de acción son el ingrediente esencial y ellos serán quienes te ayuden a hacer que las cosas sucedan. Empodera entonces a tu equipo para que cuente con el impulso y compromiso que generará un alto desempeño dentro de la organización.

Ahora más que nunca la organización está impulsada por las ideas, no por las jerarquías; de hecho, las compañías de hoy en día deben tener una visión alcanzable y flexible en un entorno empresarial competitivo,

en constante crecimiento, cambio e innovación para lograr el éxito.

### ► Cómo replicarlo en tu organización

Cinco elementos clave que ayudan a la transformación cultural en la organización:

#### **Enmarca la necesidad del cambio:**

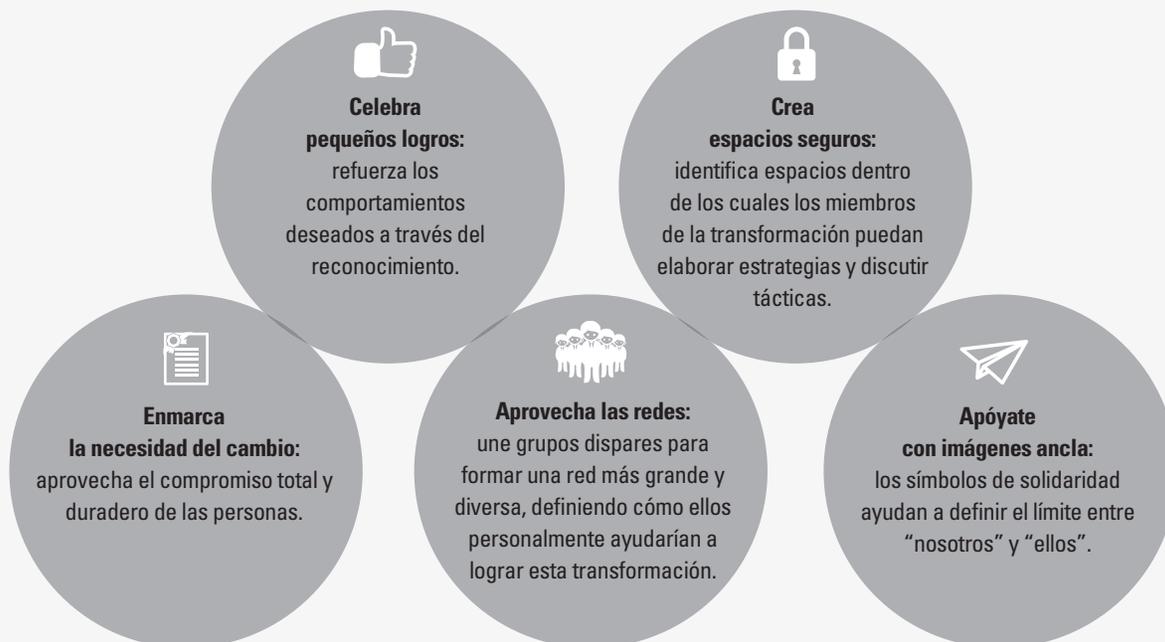
aprovecha el compromiso total y duradero de las personas haciéndoles sentir un profundo deseo de responsabilidad de cambiar; integra este cambio dentro del propósito de la organización.

#### **Celebra pequeños logros:**

demonstrar la eficacia es una forma en que los movimientos atraen a personas que simpatizan, pero que aún no se han sumado. Refuerza los comportamientos deseados a través del reconocimiento.

**Aprovecha las redes:** una grupos dispares para formar una red más grande y diversa, invita a todos los miembros de la organización a que hagan suyo el propósito, definiendo cómo ellos personalmente ayudarían a lograr esta transformación.

## 5 ELEMENTOS CLAVE QUE AYUDAN A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN



**Crea espacios seguros:** crea o identifica espacios dentro de los cuales los miembros de la transformación puedan elaborar estrategias y discutir tácticas.

**Apóyate con imágenes ancla:** construye y despliega símbolos que simultáneamente creen un sentimiento de solidaridad y demarquen quiénes son y qué representan para el mundo exterior. Los símbolos de solidaridad ayudan a definir el límite entre "nosotros" y "ellos" para los movimientos.

Recuerda que la cultura y la estructura dominantes de las organizaciones actuales están perfectamente diseñadas para producir sus

comportamientos y resultados. En este proceso de transformación el desafío del liderazgo es evitar el uso de la autoridad, por eso, en un enfoque de cambio basado en movimientos, una cantidad moderada de fricción es positiva. Una ausencia completa de fricción probablemente significa que realmente poco está cambiando. Busca los lugares donde el movimiento enfrenta resistencia y experimenta fricción, a menudo indican dónde puede necesitar evolucionar el diseño organizacional dominante y la cultura.

Si bien es importante articular una misión y cambiar las estructuras de la empresa, recuerda que el cambio

cultural sólo ocurre cuando las personas toman medidas. Así que comienza allí.

El resultado neto de esta forma única de gestionar la influencia es una estrategia de gestión de la cultura altamente distintiva que se caracteriza por el intercambio de muchas, muchas breves conexiones, cada una de las cuales tiene la oportunidad de influenciar y ser influenciada; estas conexiones son una razón principal para lograr un área ejecutiva exitosa capaz de multiplicar los comportamientos deseados y alcanzar niveles exponenciales de cumplimiento en los objetivos de negocio.



**Claudia Elena Enríquez**  
Gerente de Recursos Humanos,  
Planta Saitillo, Daimler

**Luis Fernando Betancourt Suárez**  
Gerente de Recursos Humanos,  
Planta Santiago, Daimler



Great  
Place  
To  
Work®

Los Mejores Lugares  
Para Trabajar™  
Más de 5000 colaboradores

MÉXICO

2018

SER EL **NÚMERO UNO** PARA NUESTROS  
CLIENTES, SOLO ES POSIBLE TENIENDO  
A **LA MEJOR GENTE** EN NUESTRO **EQUIPO**

**¡Gracias por tu pasión, compromiso  
y entrega!**

---

Lugar #16 del Ranking de Great Place to Work



**DAIMLER**





DDI fue fundada en Pittsburgh, EUA, en 1970, por William C. Byham, Ph.D. y Douglas W. Bray. Se especializa en apoyar a las organizaciones a adquirir las capacidades de liderazgo requeridas para alcanzar sus objetivos de negocio. Cuenta con 40 oficinas y 1,100 empleados, con presencia en 93 países como: Estados Unidos, Canadá, Brasil, Chile, Perú, Francia, Alemania, Australia, Hong Kong, India, Japón, China, Reino Unido, Rusia, etc. *Kennedy Consulting & Advising: #1 Leadership Development y Training Industry: Top 20 Assessment and evaluations companies* son sólo algunos de los distintivos con los que ha sido reconocida.

[www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)

# Sucesión: Desencadenando el Potencial de Liderazgo

Identificar y preparar líderes futuros es un asunto esencial para garantizar la continuidad en el negocio. Las organizaciones tradicionalmente tienen iniciativas para identificar y desarrollar altos potenciales, sin embargo, los resultados que obtienen no son efectivos y caen en rutina de revisiones de talento sin contar con la información objetiva y sin tener claro el cuándo un alto potencial está listo para los siguientes pasos.

La investigación de DDI / Conference Board / EY, realizada en el *Global Leadership Forecast 2018*, muestra respuestas de más de 25,000 líderes y 2,500 profesionales de Recursos Humanos sobre su interés en darle atención prioritaria a los aspectos que involucran la identificación de potencial de liderazgo y la sucesión. Las dos mayores preocupaciones de los participantes están profundamente integradas y relacionadas con la estrategia de talento y el desarrollo de los líderes para la siguiente generación, y las fallas actuales en atraer y retener el talento.

El problema es que aun cuando este tema es relevante, vemos que las estrategias para identificar y desarrollar altos potenciales han fallado en crear el impacto esperado y la insatisfacción con estas iniciativas es alta. Por otro lado, las organizaciones regularmente le dejan la tarea de identificar altos potenciales a los gerentes, pero en realidad los gerentes no siempre saben qué están buscando. El reto con el potencial es que las investigaciones y la literatura sobre potencial de liderazgo generalmente están basadas en las características y atributos que han hecho a los líderes



## La identificación temprana de potencial de liderazgo brinda la oportunidad de encontrar brechas y generar planes de desarrollo enfocados.

exitosos en los negocios, y que son muy diferentes de las características que éstos necesitarán para enfrentar los retos presentes y futuros. Aun cuando las organizaciones establecen una visión común de potencial de liderazgo, los gerentes consideran complicado relacionar el concepto con las personas, cuando éste no es claro ni objetivo. De acuerdo con el estudio, es importante mencionar que se refleja un incremento en el interés por el desarrollo de altos potenciales entre 2014 y 2018. La opinión de los líderes sobre el éxito de altos potenciales subió de 56% a 61% y el porcentaje de mujeres incluidas en los grupos de altos potenciales creció del 19% al 24%. Sin embargo, esta encuesta también nos revela que del 65% de las organizaciones que declaran tener programas de altos potenciales, 68% los considera no efectivos. En cuanto a las mejores prácticas para los programas de altos potenciales, encontramos que sólo el 18% de las organizaciones las usan. Éstas son:

- Proceso temprano de identificación de altos potenciales con herramientas objetivas.
- Identificación de brechas de crecimiento.
- Programas de desarrollo personalizados.
- Evaluación de avances.
- Medición del impacto de las iniciativas de identificación y desarrollo de altos potenciales.
- Enlace entre las necesidades de las

estrategias de negocio con las iniciativas de altos potenciales (ver tabla).

### Identificación temprana de potencial de liderazgo

Es importante identificar las características básicas, motivaciones y habilidades de las personas desde etapas tempranas; con estos datos, los líderes pueden tener información de gran valor de su equipo, y los participantes una retroalimentación

Para garantizar efectividad en las iniciativas de altos potenciales debemos identificar por dónde empezar y qué condiciones tomar en cuenta:

DÓNDE EMPEZAR	CÓMO SOBRESALIR Y DIFERENCIAR
Ampliar el enfoque y la población, no reducirlo sólo a los niveles altos de la organización.	Enfocarse en las horas dedicadas a desarrollar potenciales, más que en el dinero invertido en hacerlo.
Considerar diversidad y no sólo cumplir con un número.	Desarrollar programas y experiencias de aprendizaje individuales y formales.
Crear una cultura de asesoría ( <i>coaching</i> ).	Fortalecer el análisis de información con <i>benchmarks</i> , métricas.
Usar herramientas de identificación adecuadas a cada nivel que proporcionen información objetiva para poder hacer diagnósticos más profundos.	Evaluar el impacto de la inversión.
	Establecer mecanismos organizacionales de diferenciación / retención.

## NECESIDAD DE UNA IDENTIFICACIÓN TEMPRANA DE ALTO POTENCIAL

### MEJORAR EL ENFOQUE

#### Los programas de altos potenciales no han tenido el impacto deseado.

Estos programas son relevantes para las empresas, sin embargo, éstas tienen que redefinirlos y hacerlos más efectivos.

### AMPLIAR ENFOQUE

#### La demanda de los negocios y de líderes ha cambiado pero el enfoque a potencial, no.

De acuerdo al panorama actual de los negocios, las iniciativas existentes de potencial ya no son suficientes. Las organizaciones requieren adoptar nuevos enfoques que desencadenen correctamente el potencial de liderazgo.

y acciones de aprendizaje individualizadas para desarrollar sus habilidades de liderazgo. Las empresas requieren ir más allá de únicamente tener programas para desarrollar más líderes; requieren incrementar la frecuencia de los comportamientos positivos de liderazgo en toda la organización. Precisan entender que buscar potencial de liderazgo entre sus diferentes niveles de líderes, no es suficiente para satisfacer sus necesidades de crecimiento. Las empresas deben considerar un enfoque de potencial de liderazgo más amplio, primeramente, necesitan enfrentar las barreras que se presentan en estas iniciativas, relacionadas con el concepto de alto potencial, su diferenciación con alto desempeño y con el concepto de “ya listo”.

Además, la identificación de altos potenciales no debe limitarse a los niveles altos de las organizaciones, la propuesta debe incluir una identificación temprana para ir construyendo los grupos de talento que van a garantizar la continuidad de la operación y de las estrategias.

▶ ¿Reciben los altos potenciales los aprendizajes necesarios para su crecimiento?

De acuerdo con el estudio en mención, en algunos casos los

altos potenciales reciben el aprendizaje que ellos desean, pero a menudo esto no es suficiente. El método más deseable para ellos son las asignaciones a largo plazo y el 34% menciona haber tenido asignaciones internacionales, el 50% tener un mentor, y como actividades de aprendizaje también se refieren a lectura de libros y cursos de desarrollo de habilidades. Las organizaciones pueden proveer oportunidades de aprendizaje más enfocadas a los altos potenciales incrementando las actividades de *coaching*, asignaciones específicas y desarrollo de habilidades de manera personalizada. Por otro lado, de acuerdo con profesionales de RH participantes en el estudio, opinan que sus organizaciones evalúan el desempeño de los altos potenciales, pero fallan en medir la efectividad de los programas de desarrollo definidos, en el mejor de los casos. En conclusión, las organizaciones, en sus iniciativas de identificación y desarrollo de altos potenciales, deben tener la habilidad para identificar las capacidades de liderazgo de una manera temprana para tener un diagnóstico de brechas significativas y generar planes de desarrollo enfocados, garantizando así la continuidad de la ejecución de sus estrategias de negocio.

**Javier Gómez**

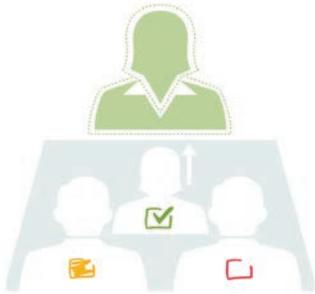
**Director General,  
DDI**





## Definir su futuro de liderazgo

Una definición de los impulsores clave para su organización, que incluyen las prioridades estratégicas, el panorama empresarial y los desafíos que enfrentarán sus líderes.



## Impulsar el potencial de liderazgo

Para crear su futuro, DDI trabaja con usted para identificar y desarrollar el potencial de liderazgo en todos los niveles de su organización.



## Acelerar el Desarrollo

Encontrar la combinación adecuada para sus líderes, de modo que pueda desarrollar más rápidamente a sus mandos medios y líderes senior para los planes de sucesión de su organización.



## Dirigir el impacto

Evaluar el impacto de un programa a través de mediciones individuales, en grupos de líderes y en diferentes niveles de la organización.



**Conoce el Identificador Temprano de Potencial (LPEI)**

e-Talent Profile desarrolló la Plataforma de Evaluación y Gestión de Talento PPP® en el 2002. Se especializa en la implementación y acompañamiento a las empresas de la plataforma de evaluación PPP®. Tiene 58 empleados, cuenta con una oficina y distribuidores autorizados en todo el territorio nacional.

[www.etalentprofile.com](http://www.etalentprofile.com)



# La Innovación y la Creatividad en las Empresas

Las empresas deben estar preparadas para los retos del siglo XXI, necesitan cambiar radicalmente su forma de dirigir y liderar a sus empleados. Gran parte de la energía de nuestros empleados se gasta en represión, en esconder la verdad, ocultar problemas, en negarse a enfrentar retos.

**E**n gran medida las empresas no generan las condiciones para que sus empleados propongan soluciones diferentes a las tareas y problemas que enfrentan día a día; en el ámbito comercial son pocas las estrategias para ganar mercado, diseñar nuevos productos y servicios para atraer y retener a los clientes. Por tanto, la tendencia es que las empresas están condenadas a desaparecer. ¿Cuáles son estas condiciones? Deben estar dispuestas a correr riesgos para intentar nuevas

soluciones a los problemas, permitir que sus empleados den su opinión y propongan nuevas formas de hacer el trabajo, diseñar nuevos sistemas y procesos. En pocas palabras, a crear e innovar, a aplicar la inteligencia. Es fácil decirlo, pero en primer lugar, ¿cómo medimos la creatividad y la innovación de manera que las empresas conozcan qué tipo de inteligencia aplicar para generar la innovación y creatividad requeridas? Porque todos somos diferentes y tenemos cerebros diferentes. Bienvenidos a la era del Cerebro.



## ¿Cómo medimos la creatividad y la innovación de manera que las empresas conozcan qué tipo de inteligencia aplicar para generar la innovación y creatividad requeridas?

Antes, analizaremos el proceso creativo propuesto por Daniel Goleman en su libro *El Espíritu Creativo*, en el tema “La anatomía del momento creativo”.

**Prepara el camino:** el primer estadio es la preparación, que es el momento en que te sumerges en el problema en busca de cualquier información que pueda resultar relevante. Se debe reunir una gran cantidad de datos y hechos, el cerebro debe estar receptivo, debe escuchar libremente y encajar todos los detalles; utilizamos nuestro cuadrante cerebral racional e intuitivo. Hay que pasar de lo racional —recolección y análisis de datos—, a la intuición y emoción para aceptar la frustración y que ésta no limite la creatividad, la perseverancia alimenta la creatividad. La mente racional se rinde más fácilmente que la mente intuitiva y emocional ante las dificultades.

**Incubación:** en esta etapa digieres todo lo que has reunido (datos,

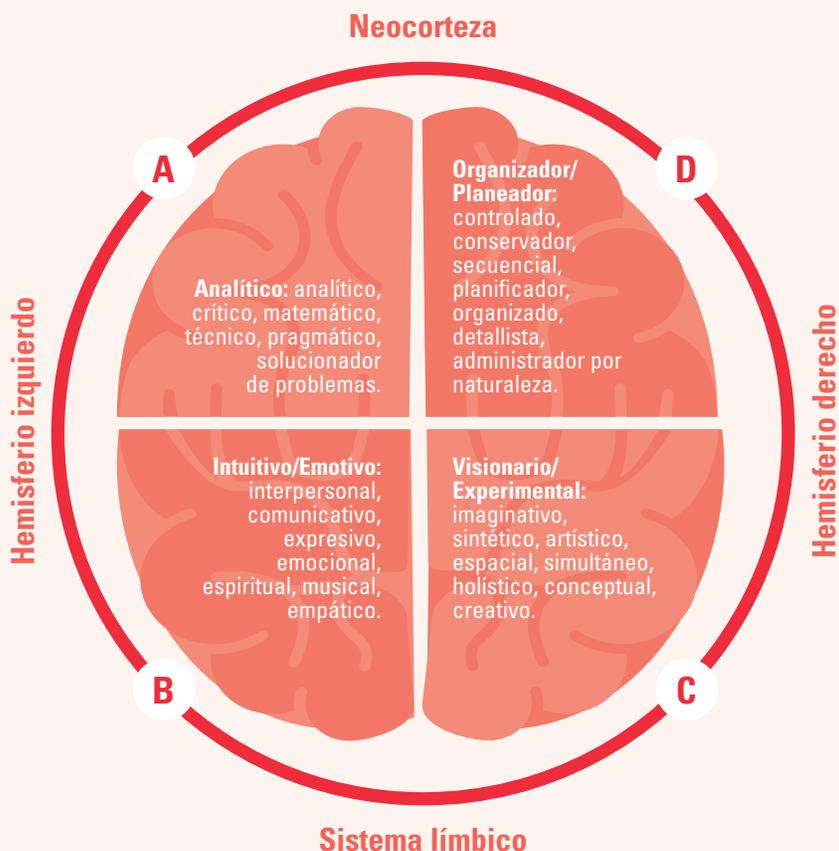
hechos, evidencias, información, etc.). Mientras que la preparación exige un trabajo activo, la incubación es más pasiva, un estado en el que mucho de lo que sucede se desarrolla fuera de tu conciencia enfocada, sucede en tu inconsciente. A menudo subestimamos el inconsciente, pero éste es mucho más fértil para las iluminaciones creativas que el consciente. El inconsciente es el almacén de todo lo que sabes y conoces, es intelectualmente más rico, aquí entra en operación la mente intuitiva y emocional a través de la amígdala.

**Soñar despiertos:** cualquier momento en que podamos soñar despiertos y relajarnos es útil para el proceso creativo; una ducha, un largo trayecto en coche, una caminata en silencio, meditar, ayudan a que el cerebro creativo esté más receptivo. La actividad neuronal se incrementa ante estímulos emocionales y la actividad eléctrica cerebral es más grande entre las 4:00 y las 6:00 hrs.

**Iluminación:** cuando te llega la respuesta como salida de la nada, es el momento anhelado y aquél en que exclamamos “¡Eureka!”. Pero el pensamiento solo —aunque sea un hallazgo revelador— todavía no es un acto creativo. La etapa final es la traducción, es decir, cuando tomas tu idea y la transformas en acción, en una realidad. En esta etapa pasamos del cerebro intuitivo y creativo, al cerebro racional, a armar el rompecabezas de la solución al problema.

▶ **La dominancia cerebral**  
Ned Herrmann elaboró un modelo que se inspira en los conocimientos del funcionamiento cerebral. Él lo describe como una metáfora y hace una analogía de nuestro cerebro con el globo terrestre con sus cuatro puntos cardinales. A partir de esta idea representa una esfera dividida en cuatro cuadrantes, que resultan del entrecruzamiento de los hemisferios izquierdo y derecho del modelo Sperry,

## Los cuatro estilos de pensamiento del modelo de cerebro integral de:



Fuente: Ned Herrmann (1996).

y de los cerebros cortical y límbico del modelo McLean. Los cuatro cuadrantes representan cuatro formas distintas de operar, de pensar, de crear, de aprender y, en suma, de convivir con el mundo (ver gráfico).

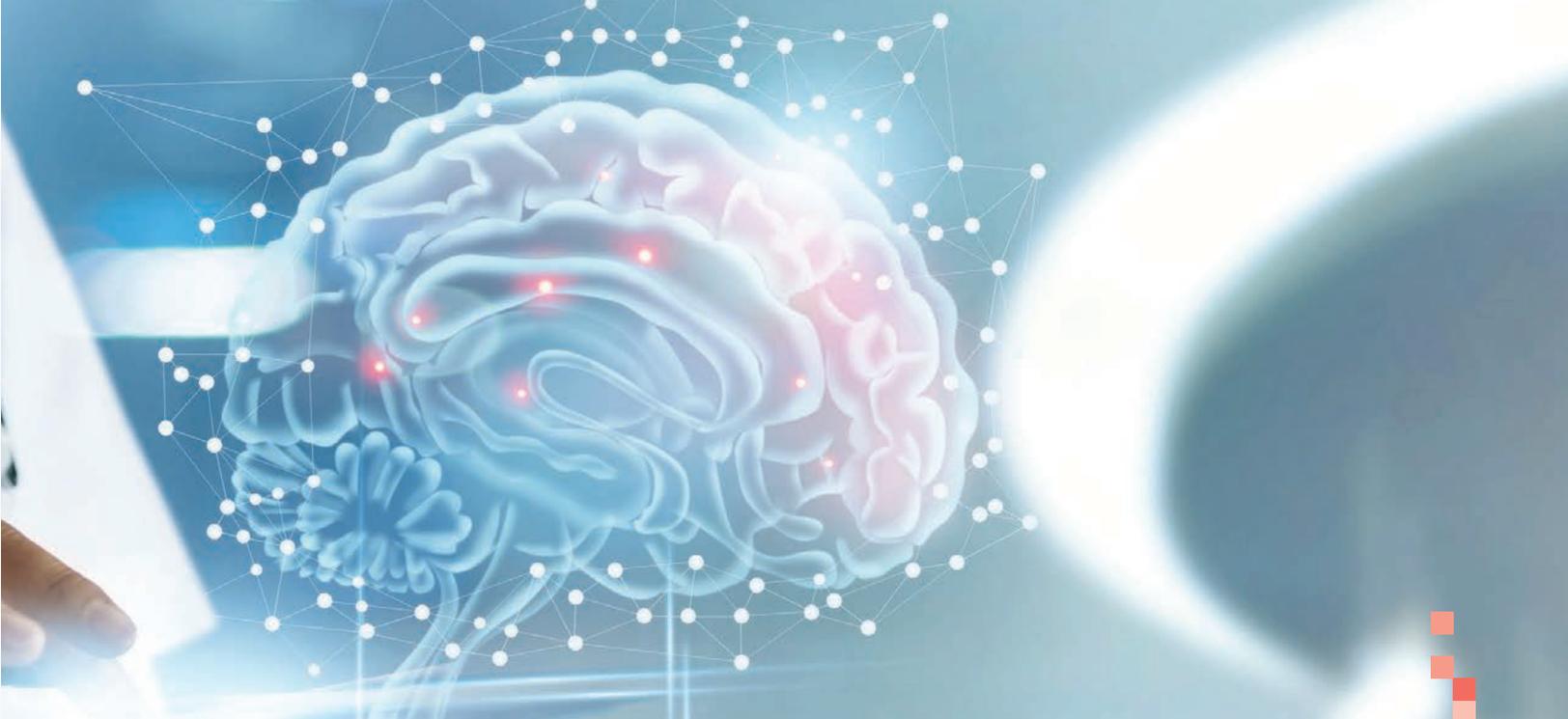
La dominancia cerebral determina a qué aspectos de la vida les prestaremos atención y a cuáles no. Quienes tengan el predominio del hemisferio derecho (intuitivo y visionario) son hábiles para generar ideas creativas, soluciones innovadoras a los problemas, toman riesgos, son curiosos, son sensibles y buenos comunicadores. Estas personas requieren desarrollar su

hemisferio derecho con ejercicios de memoria, juegos de mesa, series de números, hacer planes de acción y dar seguimiento.

### ► Evaluar la creatividad y la innovación

Aunque existen numerosas herramientas e instrumentos para evaluar la inteligencia, son pocos los ejercicios que existen para evaluar la creatividad y la innovación. Ned Herrmann desarrolló el HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instrument*), que es un instrumento de autopercepción de preferencias cerebrales que ayuda a diagnosticar

el cuadrante cerebral más utilizado. Nestor Braidot, en su libro *Sácale partido a tu cerebro*, presenta numerosos ejercicios para desarrollar ambos hemisferios. Con instrumentos para medir la actividad cerebral a través de ejercicios que el evaluado debe responder, obtiene científicamente la preferencia cerebral que utiliza el evaluado al dar una respuesta a los ejercicios presentados. Este sistema, muy utilizado para el estudio de las neurociencias, da el sustento de validez a los estudios de Braidot. Pero aún estamos lejos de la aplicación



empresarial en cantidad y costo. He realizado numerosos estudios a las herramientas de evaluación de la inteligencia, pero son pocas las que están considerando los estudios de los cuadrantes y de los hemisferios cerebrales, por lo que desarrollé un instrumento que mide la creatividad y la innovación a través de inteligencias múltiples, tema también dado a conocer por Daniel Goleman. El instrumento de evaluación de la creatividad y la innovación evalúa tres inteligencias: inteligencia no verbal, inteligencia numérica e inteligencia verbal. Se seleccionaron los tres tipos de inteligencia anteriores como un medio de dar un indicador de las inteligencias más utilizadas en el medio laboral:

**La inteligencia no verbal** nos mide las aptitudes de abstracción, conceptualización e integración de

las partes como un todo. Pone en marcha las capacidades cerebrales de creatividad, razonamiento, análisis y juicio.

**La inteligencia numérica** nos mide las aptitudes de rapidez mental, solución de problemas y concentración. Pone en marcha las capacidades cerebrales analíticas, numéricas, lógicas, administrativas y sistemáticas.

**La inteligencia verbal** nos mide las aptitudes de comprensión, retención de información del medio ambiente y lógica para entender la solución de problemas. Pone en marcha las capacidades cerebrales de razonamiento, lógica, memoria remota, y de relaciones interpersonales.

La herramienta de evaluación se compone de nueve series y se obtienen 3 indicadores — desarrollo de alternativas, creatividad y

pensamiento sistemático—: abstracción, información, vocabulario, sistematización, habilidad numérica, cubos, razonamiento, conceptualización y creatividad. La aplicación de la herramienta en diferentes empresas y a todos los niveles jerárquicos, edad, género, nivel académico y otras variables sociodemográficas, ha permitido obtener los valores de confiabilidad y validez para medir la creatividad y la innovación en las empresas.

**La dominancia cerebral determina a qué aspectos de la vida les prestaremos atención y a cuáles no.**

**Mario Martín Arámbula Meraz**

**Consultor empresarial en temas de Desarrollo Organizacional y Senior Partner Director, e-Talent Profile**





Eslabón fue fundada en Monterrey, Nuevo León, en 1983, por Eduardo Silveyra Garza y María Magdalena Llanderal Castro. Se especializa en tecnologías, sistemas integrales de Recursos Humanos y administración de nómina. Cuenta con 3 oficinas y 120 empleados en el territorio nacional. Ha sido reconocida con: Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO/IEC 27001 y MX-I-059/02-NYCE-2005 Moprosoft.

[www.eslabon.com.mx](http://www.eslabon.com.mx)

# Retención de Talento en la Era del “Consumidor de Trabajo”

En los últimos años hemos escuchado diferentes teorías y problemáticas en cuanto al mercado laboral, específicamente los retos que deben encarar las empresas para la adquisición y retención de talento. Los nuevos desafíos a los que se enfrentan los profesionales de Recursos Humanos, gestión y desarrollo de talento son complejos.

La principal pregunta de los gerentes, líderes y profesionales de Recursos Humanos ha evolucionado de: “¿cómo atraer el talento adecuado para mi empresa?”, a: “una vez que lo tengo, ¿cómo lo retengo y comprometo con la organización?”. A través de este artículo expondremos este fenómeno y qué estrategias podemos usar para posicionarnos como un empleador atractivo. Con el reto que imponen las nuevas generaciones y el crecimiento de las empresas transnacionales en nuestro país, el mercado está exigiendo que la capacidad de respuesta

de las empresas aumente; que se implementen nuevas estrategias disruptivas para ser un empleador atractivo para los candidatos potenciales y los empleados; que se genere una simple guía para desarrollar un plan utilizando la cultura organizacional y *employer brand* de la empresa para que el capital más importante de cualquier organización, el capital intelectual, quiera permanecer con nosotros. Este desafío se encuentra vigente en todos los sectores y modelos de negocio de nuestro país, sin importar si es una empresa pequeña, mediana o una gran corporación.





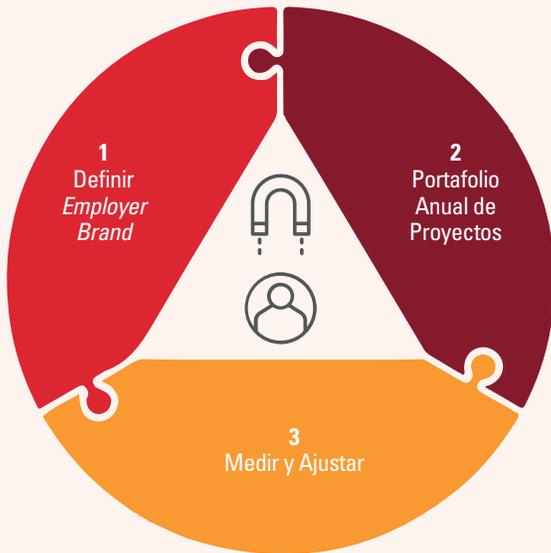
## La propuesta es: para detectar errores o fallos, debemos entender nuestra Psicología Organizacional o bien “Hackear los Recursos Humanos”.

En la última investigación generada por *The Global Talent Competitiveness Index 2018*, México ascendió del puesto 74 al 72 en la comparación que realiza este estudio entre los países, por su capacidad de encontrar, desarrollar y retener talento; de estos tres aspectos mencionados, el más complicado para México y donde puntuamos más bajo fue en la categoría de retención, que se mide con base en la sustentabilidad y calidad de vida de los empleados. La cultura organizacional es la psicología de la empresa en la que se trabaja, es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, definidos dentro de la organización, donde la estructura y las instalaciones físicas también juegan un papel importante. Una buena estrategia de *employer branding* aumenta nuestras posibilidades para solidificar la cultura de la empresa y poder vender “nuestra experiencia laboral” y así, poder generar estrategias claras para la retención de talento. Las empresas deben asegurar su

competitividad hacia el mercado laboral, analizar los determinantes organizacionales para la adecuada búsqueda, selección y desarrollo de talento, con el fin de tener la estructura necesaria para la retención. En referencia al libro del profesor Robert Daily, *Comportamiento Organizacional*, publicado por Edimburgh Business School, reafirma la importancia de cuatro componentes durante el desarrollo del talento para generar mejores indicadores en la permanencia de los colaboradores en la empresa: la supervisión sería el primero, utilizar el liderazgo empático refuerza la autoestima de los empleados y genera aumentos notables en la productividad. El reto laboral sería el segundo, siendo éste un punto neurálgico para la satisfacción de los empleados: cuál es el ambiente laboral que ofrezco, cuál es la satisfacción que muestran mis empleados, “si tuvieras la oportunidad de trabajar como arquitecto por \$75,000.00 al año o trabajar en una cabina de peajes por \$100,000.00 al año todos los días de tu vida, ¿cuál

escogerías?” (Gadwell, 2009); la teoría nos indica que la primera opción, ya que el ser humano por naturaleza necesita desarrollar su creatividad, aplicar sus conocimientos y, por último, asumir riesgos. La claridad del trabajo sería la tercera: esta es la parte de la calidad, de cuáles son los objetivos específicos, ya que objetivos y tareas claras afectan positivamente la retroalimentación hacia los empleados, les genera certidumbre sobre su desempeño y oportunidad de crecimiento dentro de la organización. Por último tenemos los incentivos, las recompensas directas e indirectas, económicas, en especie o morales, que juegan un rol importante en la retención del personal. La empresa debe tener un paquete de incentivos fuerte y competitivo contra su competencia. Por otro lado, debe desarrollar puestos, tareas y procesos que aporten a los incentivos intrínsecos para mejorar el sentir del empleado a la hora de ejecutar su labor. Para el nuevo consumidor de trabajo, hablando en términos

## GUÍA DE TRES PASOS PARA REALIZAR UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE TALENTO



mercadológicos, el talento en busca de mejores oportunidades presenta un reto para el enfoque tradicional de los departamentos de Recursos Humanos; este enfoque se ha vuelto insuficiente y es necesario atacar esta problemática con una mente disruptiva. Lo que proponemos es utilizar la práctica del sector de tecnologías de información y el mundo del *software*; en general, un hacker de *software* entra de manera abrupta y sin permiso a un sistema para detectar errores o fallos, con el objetivo de comunicar a los desarrolladores que se han encontrado vulnerabilidades. Lo que implica, de manera similar, entrar a nuestro sistema para detectar errores o fallos; “Hackear los Recursos

es la definición del *employer brand* de la empresa; tener claramente definida nuestra marca empleadora, así como los productos o servicios que ofrecemos a nuestros empleados o clientes internos, ya que este enfoque es el encuentro entre Recursos Humanos y Mercadotecnia (*RH en las empresas: líderes de opinión*, 2017). Una vez definido nuestro producto se debe “empaquetar”; si la empresa ofrece prestaciones superiores a la ley, ¿cómo se llamaría este producto?, ¿cuál sería la imagen de este producto?, y al final, ¿cómo le venderías al cliente este producto? El segundo paso es generar un portafolio anual de proyectos enfocado a la comunicación interna y externa de

Humanos”, o bien entender nuestra Psicología Organizacional para empezar a ver a nuestros empleados como clientes internos a los que les vendimos un “empleo” y queremos que nos sigan comprando, por lo tanto aprenderemos a vender nuestra empresa como si fuera un producto; el producto que vendemos es “la experiencia de trabajar en nuestra empresa”. Para este artículo desarrollamos una guía de tres pasos para realizar una estrategia de retención de talento. El primer paso

los productos que ofrece la empresa como empleadora; asegurarse que todos los empleados los conozcan y sepan cómo pueden acceder a los beneficios. Este portafolio se convertirá en la guía para la evangelización continua de nuestra plantilla de colaboradores; el objetivo de esta guía y nuestro portafolio anual es un camino claro para los profesionales de Recursos Humanos para seguir siendo la mejor alternativa de los trabajadores de la empresa. El tercer paso es medir y ajustar; después de realizar nuestros proyectos de comunicación y retención de talento debemos analizar cuáles fueron exitosos, cómo se movió la tasa de rotación, la de adquisición, el clima laboral y podremos ver el efecto de estos proyectos en muchos otros indicadores; en esta etapa los profesionales de Recursos Humanos deben perfeccionar los proyectos exitosos y atacar las áreas de oportunidad que saldrían de estas evaluaciones (ver gráfico). En conclusión, no debemos olvidar que el objetivo de la retención de talento es mucho más que preocuparse por el costo que conlleva perder empleados talentosos o la búsqueda de nuevos; el objetivo principal es forjar una cultura fuerte para los empleados con el objetivo de darle a la empresa los mejores pronósticos de éxito. En las palabras de Richard Branson: “Creo en verdad que si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tu negocio”.



**María Silveyra Llanderal**

**CEO,  
Eslabón**

- ✓ Nómina
- ✓ Control de asistencia
- ✓ Bolsa de trabajo
- ✓ Capacitación
- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Retroalimentación
- ✓ 11 Módulos +



la herramienta más humana  
para la **gestión de talento.**

31 AÑOS HACIENDO  
SIMPLE LO COMPLEJO

Estamos certificados en:



PODEMOS AYUDARTE  
**¡LLÁMANOS!**

☎ CDMX/GDL/MTY - 4000 0102



**Espacio Empresarial®** fue fundada en la Ciudad de México, en 1999, por Rosalinda Pizarro Santos y Alejandro Mancera Rodríguez. Se especializa en consultoría, incubación de negocios, formación de capacidades, desarrollo y certificación de competencias, organización de eventos empresariales y conferencias, gestión de proyectos, etc. Cuenta con 18 oficinas, 105 empleados—25 directos y 80 indirectos—en México y el extranjero. Ha recibido reconocimientos como el *Latin American Quality Award* y actualmente se ubica en el cuarto lugar del ranking *Las 50 Empresas de Consultoría más Importantes en México* de la revista *Consultoría*; entre otros.

[www.espacioempresarial.com.mx](http://www.espacioempresarial.com.mx)



# Talento Generacional de la Empresa: 4.0

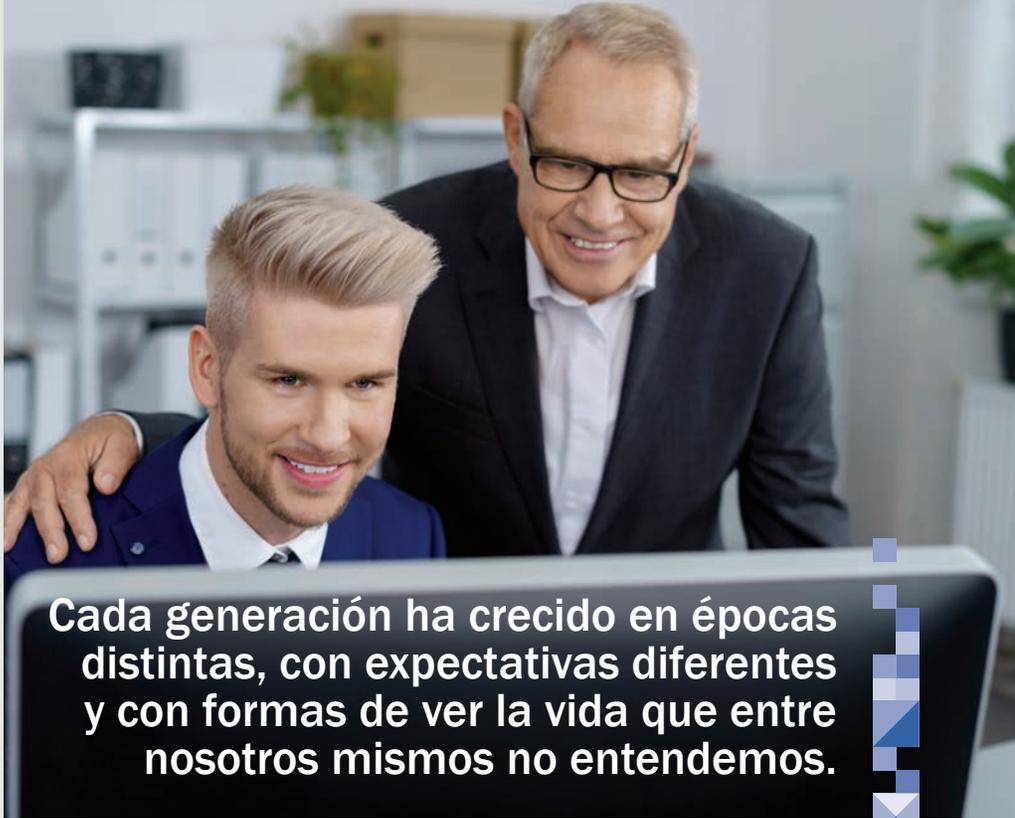
Ante la inminente llegada de la automatización como parte de la conocida Industria 4.0, las competencias blandas cada día están cobrando más valor sobre las competencias técnicas, lo que implica, para la gestión de talentos generacionales, un reto mayor. La capacidad de aprender, comunicarnos, trabajar en equipo y liderar, es a lo que debemos apostar para incrementar nuestros niveles de competitividad.

Imaginemos tres autopistas que intersectan en un punto, éstas son: las distintas generaciones que hoy conviven en el mundo laboral, las competencias blandas y la cuarta revolución industrial. Suena complejo ¿verdad?, pues la intersección ya se dio, la estamos viviendo, es nuestra realidad actual. Recorramos cada autopista y veamos cómo prepararnos para la intersección. Desde hace algunos años quienes integramos las organizaciones nos hemos estado enfrentando al reto de convivir con lo que hoy sabemos son las distintas generaciones a

las que pertenecemos quienes integramos el mundo del trabajo. Muchas personas consideran que no es importante, pero tiene mayor relevancia de lo que a veces nos imaginamos debido a que cada generación ha crecido en épocas distintas, con expectativas diferentes y con formas de ver la vida que entre nosotros mismos no entendemos. Las generaciones se clasifican principalmente por los años en que nacieron y los avances tecnológicos que cada una ha tenido que enfrentar y vivir. Aunque hay diferentes teorías al respecto que a veces discrepan

uno o dos años en los intervalos generacionales, podemos concluir que hoy día convivimos seis generaciones, de las cuales cinco integramos el mundo laboral:

- 1. Baby Boomers:** los nacidos entre 1946 y 1964, se reconocen porque nacieron en la posguerra (Segunda Guerra Mundial). Buscan modos de vivir y de existir estables y a largo plazo. No le dedican mucho tiempo al ocio y a la recreación, las mujeres no se han terminado de incorporar al mercado laboral y persiste el concepto “ideal” de la familia tradicional.
- 2. Generación X:** los nacidos entre 1965 y 1977, esta generación trabaja mucho y logra un equilibrio, en su mayoría son felices con su vida. Les tocó vivir el nacimiento de Internet, grandes cambios tecnológicos y sociales. Tienen una vida social activa presencial y una equilibrada relación con la tecnología. Son más propensos a ser empleados que emprendedores.
- 3. Generación Xennial:** son los nacidos entre 1978 y 1983, personalmente me refiero a ellos como la generación “perdida”, debido a que son una generación que vivió la transición entre los X y los *millennials*; lo cual implica que, dependiendo de su entorno de crecimiento, pueden asemejarse a los X o a los *millennials*.
- 4. Generación Y:** nacidos entre 1983 y 1996 —aunque algunos dicen que iniciaron en 1981—, esta generación conocida también como *millennials* hoy en día tiene gran participación en el mercado laboral; están muy adaptados a la tecnología; la vida virtual es una extensión de la vida real; son *multitasking*; no son *workaholics*; son emprendedores; aman viajar, conocer el mundo y compartirlo en redes sociales. Según estudios



## Cada generación ha crecido en épocas distintas, con expectativas diferentes y con formas de ver la vida que entre nosotros mismos no entendemos.

duran en promedio dos años en sus trabajos, por ello es importante crear políticas de fidelización.

- 5. Generación Z:** nacidos después de 1997, conocidos como *centennials*. Desde niños han usado Internet; son autodidactas, creativos y sobreinformados. Comparten su vida privada en redes sociales y aspiran a ser *YouTubers*; su éxito se mide en *likes*.

Interesante... ¿verdad?, ahora imagina que con las grandes diferencias que nos caracterizan y tipifican convivimos todos los días en las organizaciones. La gran pregunta es ¿cómo lograr que compartamos objetivos comunes?, si parece que somos de mundos diferentes y vamos a lugares distintos. Es aquí donde cobra importancia identificar y reconocer las competencias blandas más relevantes para hacer frente a los retos de la industria 4.0. Ahora viajemos por otro carril, el de las competencias blandas, y aquí les quiero compartir un poco de mi experiencia personal: cuando comencé mi vida empresarial y

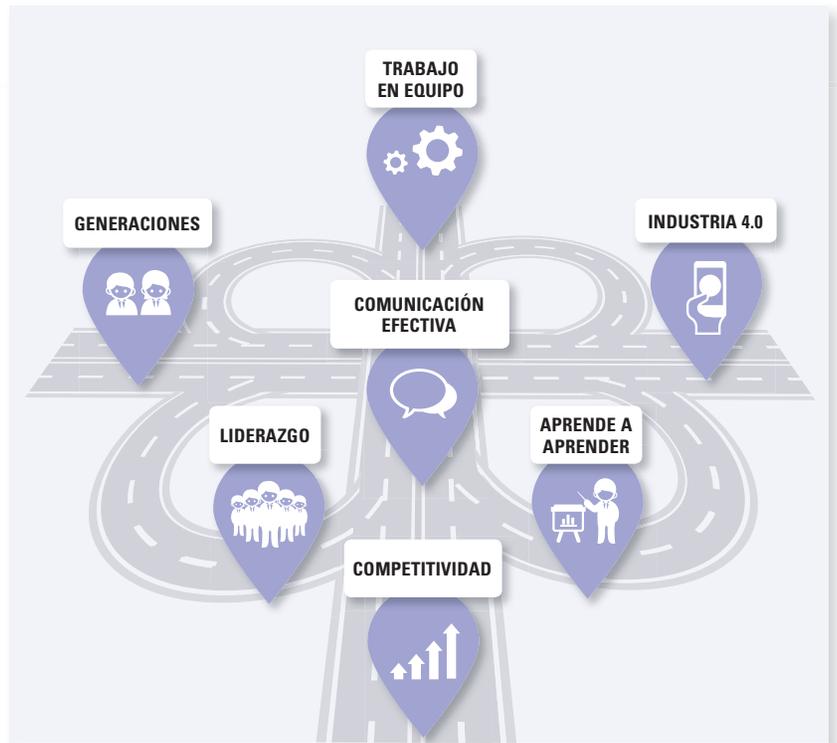
tuve que contratar a los primeros colaboradores, decidí apostarle a las ganas de aprender más que a las habilidades técnicas que tuvieran en ese momento. El perfil que requería era complicado por la novedad de los servicios que ofrecíamos al mercado en aquel momento; 25 años después, estoy más que convencida de que las habilidades blandas tienen mayor peso que las técnicas, por dos motivos claros:

1. Si uno quiere aprender lo puede hacer y entonces obtener las competencias técnicas.
2. Muchas de esas competencias, con la llegada de la tecnología, la automatización y todo lo que está por venir, se pueden sustituir, pero las blandas no.

### ¿En qué competencias blandas debemos concentrar esfuerzos?

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), a través de uno de sus Comités de Gestión por Competencias liderado por Manpower®, publicó desde 2015

una serie de estándares de competencias blandas. En este artículo analizaremos las cuatro que considero prioritario poner en práctica entre las distintas generaciones para mejorar la convivencia y gestión organizacional (ver tabla). Ahora vamos al tercer carril rumbo a la intersección, la cuarta revolución. Ya estamos viendo que la automatización está reemplazando los trabajos mecánicos y rutinarios, las competencias blandas no se pueden reemplazar con una máquina, por lo cual, cada vez cobrará más sentido seleccionar talento que las tenga y capacitarlo en las competencias técnicas, tomando en cuenta que cada generación, desde sus vivencias y expectativas, practica las competencias blandas de formas distintas.

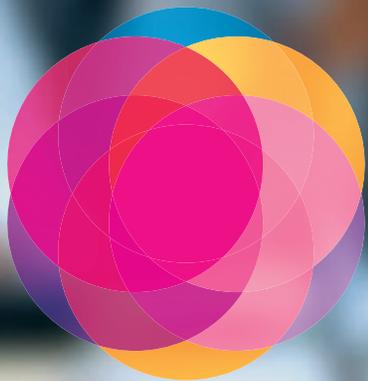


	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Comunicación efectiva en el trabajo.	Habilidad para comunicar ideas con buenos resultados, tanto de forma oral como por escrito, así como saber escuchar activamente.
2	Trabajo en equipo.	Habilidad que permite comunicarnos de manera incluyente sin perder de vista la orientación a la tarea, fomentando la colaboración entre los miembros del equipo.
3	Aprender a aprender.	Habilidad personal que permite gestionar nuestro aprendizaje, por medio de un plan que contemple las mejores condiciones de aprendizaje y aplicación del mismo.
4	Liderar generacionalmente a una organización.	Habilidad que ante el reto de las distintas generaciones del talento en las organizaciones es capaz de atraer, inducir y fomentar la colaboración; potencializando lo mejor de cada generación, a través de la consecución de las distintas expectativas, sin perder de vista la orientación al resultado.

La buena noticia es que estas habilidades también se practican y, con el paso del tiempo, se pueden dominar, lo que nos abre una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, profesional y generacional. Trabajemos en fortalecer nuestras competencias blandas y las de nuestros colaboradores. Si tenemos bien desarrollada esta variable de la ecuación, las habilidades técnicas no serán problema. Cada generación es sumamente valiosa y tiene mucho que aportar a las organizaciones. Cada una ha puesto en práctica sus competencias blandas de diferente forma y ante diferentes circunstancias, el reto es gestionar estas relaciones intergeneracionales con el objetivo de encaminar los esfuerzos hacia los mismos canales; los aportes de cada generación no son contrapuestos, por el contrario, se complementan y permiten alcanzar resultados increíbles y enriquecedores. Ante los grandes retos de la industria 4.0, la forma en que cada generación está poniendo en práctica sus competencias marcará la diferencia entre ser o no competitivo, y para ello el papel del líder generacional es vital. Primero, porque él también pertenece a una generación, y segundo, porque su equipo es intergeneracional. Aprender a gestionar las competencias blandas generacionales, podría ser el eslabón más valioso en el camino a la competitividad.



**Rosalinda Pizarro Santos**  
**Directora General,**  
**Espacio Empresarial**



DIPLOMADO EN COMPETENCIAS

# Directivas Generacionales



Estándares de Competencia alineados al CONOCER

Aprende a aprender

Sé un líder generacional

Aprende a emprender

Mejora tu comunicación

Haz equipo

Resuelve los conflictos

Informes

[www.espacioempresarial.com.mx](http://www.espacioempresarial.com.mx) • f | @EEmpresarialMX

**Rosalinda Pizarro Santos**

DIRECTORA GENERAL DE ESPACIO EMPRESARIAL MÉXICO

+52 (55) 5233 2957 • +52 (55) 1997 5836

[rpizarros@espacioempresarial.com.mx](mailto:rpizarros@espacioempresarial.com.mx)





Esprezza fue fundada en México, en 1997, por Mario Carrillo, Pablo Elguero y Felipe Issa. Se especializa en *outsourcing*, *headhunting* y desarrollo organizacional. Cuenta con 7 oficinas y 224 empleados en la República Mexicana. Ha sido reconocida con: **Galardón Mundial: "Royal Crown" to Excellence**, por parte de Worldwide Marketing Organization y Nivel Oro en la **Certificación de la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación** —la primera empresa en Jalisco en obtenerlo—.

[www.esprezza.com](http://www.esprezza.com)

# La Innovación al Estandarizar y Sistematizar Operaciones Beneficia al Desarrollo de las Empresas

La organización moderna está cada día más orientada hacia los sistemas de calidad, los cuales establecen políticas, procedimientos, líneas de acción, marcos y enfoques estratégicos; donde la visión pareciera estar reservada para los dirigentes de la organización. Para todas aquellas compañías modernas y con pensamiento retador, la visión la dejamos en los niveles gerenciales y la responsabilidad de manejarla a los departamentos de Recursos Humanos y Financieros.

La innovación es el decimosegundo pilar de competitividad, según el *World Economic Forum*. Al investigar en qué posición se encuentra México en dicho tema, encontramos que, en promedio en los últimos años, no ha superado el sitio 50. Tenemos que romper los paradigmas y comprender que desde el área de Recursos Humanos no sólo administramos y coordinamos al personal, también podemos incorporar una

nueva visión para potenciar el talento. Ser innovadores, sí, pero ¿cómo lograrlo? Básicamente, estará en función de que la empresa sepa idear, mantener y sacar provecho de su propio sistema de innovación.

La innovación empresarial  
Cada día vemos surgir toda clase de empresas que buscan hacerse espacio en el mercado, pero muchas de ellas fracasan porque no logran aportar valor real a sus clientes.



**El nuevo modelo empresarial requiere de una transformación digital que cambie el paradigma organizacional convencional y se adapte a la nueva forma de entender el mercado y los negocios.**

Es fundamental para toda empresa lograr desarrollar y mantener sus ventajas competitivas en los mercados en que tiene participación, sin embargo, en un mundo que avanza a un ritmo casi frenético, el reto de innovar es cada vez mayor. ¿Para qué innovar? El crear valor a través de la implementación de mejoras continuas en los productos y servicios, en los modelos de negocio, en los procesos, o en la estructura organizacional, es lo que propicia la innovación, logrando nuevas formas de hacer las cosas. La mejora de los productos y servicios se traduce en mayores ventas, permitiendo a las empresas penetrar a nuevos mercados y posicionarse a niveles nacionales e internacionales, atrayendo siempre a los mejores profesionistas. Actualmente el mercado va más allá. El nuevo modelo empresarial requiere de una transformación digital que cambie el paradigma organizacional convencional y se adapte a la nueva forma de entender el mercado y los negocios.

### ► La estandarización y sistematización

Contar con procesos estandarizados y sistematizados es una herramienta que da ventaja competitiva a empresas de todos los tamaños. No sólo permite conocer a fondo el negocio, sino también establecer indicadores que guiarán todas sus actividades. Sin importar el tiempo que tengan en el mercado, todas las empresas necesitan tener una homologación de sus procesos con la finalidad de crear un orden y lograr un control en los negocios, además de entender su comportamiento y el cómo se está trabajando en equipo. ¿Por qué es necesario implementar la estandarización de procesos en nuestra organización? Las dos razones importantes, por las que miles de empresas ya han realizado esta implementación son: el ahorro de tiempo de trabajo y el ahorro de recursos económicos. Las empresas que cuentan con esta innovación, previenen problemas y obtienen soluciones, detectan las habilidades de todo el personal para

poderlas potenciar y logran acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos miembros del equipo de trabajo. ¿Cuáles son los beneficios de la sistematización? Sistematizar los procesos de un negocio crea ventajas competitivas, como la mejora de la eficiencia y la efectividad, y la prevención de errores humanos. El minimizar los tiempos de resolución de los proyectos nuevos así como el tiempo de respuesta ante una problemática, es esencial para poder desarrollar el negocio y llegar a un nivel de competencia nacional e internacional. Independientemente del tamaño y giro de una empresa, todas tienen algo en común: el valor de su trabajo en equipo. Entre más grande la empresa, el factor humano es cada vez más importante pues hablamos de una gran cantidad de personal, todos ellos distribuidos en distintas áreas, sucursales y localidades. “La clave está en el mapeo del talento, haciéndolo en el menor tiempo y con la mayor precisión; a partir de esa realidad se identifica la

brecha entre el puesto y el ejecutivo, maximizando el desempeño y la productividad de cada colaborador”. Al lograr la estandarización y sistematización de los procesos, las organizaciones pueden tener una idea más clara sobre el valor de cada uno de los miembros de la empresa, independientemente del lugar físico donde éstos se encuentren aportando sus habilidades y capacidades a la compañía.

► **La mejora continua de los procesos empresariales**

Más allá del factor de un recurso humano eficiente, decisiones comerciales acertadas y todo lo inherente al desarrollo de un proyecto como la expansión de la empresa y apertura de sucursales, el secreto está, sin duda, en lograr un exitoso proceso estandarizado y sistematizado de trabajo bajo normas, procesos y procedimientos que sean comprensibles para todo el personal en sus respectivos puestos y con sus responsabilidades definidas.

Si bien los sistemas proponen una forma de trabajo “mecanizada”, debemos reconocer que es primordial para lograr un régimen de trabajo ordenado, supervisable y con normas claras que permitan la toma objetiva de decisiones, donde todas y cada una de las partes tenga clara su función y cómo desempeñarse con éxito sin



necesidad de que el líder tenga que marcar un rumbo permanentemente. Dentro de una empresa innovadora con procesos estandarizados y sistematizados, siempre será fácilmente identificable el personal que se destaca del resto por su nivel de aplicación de los procedimientos, estándares de

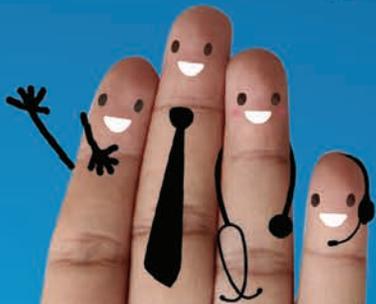
trabajo y logro de objetivos. La innovación empresarial es el motor que mueve el sector económico, promoviendo el crecimiento de los negocios. Sin innovación no hay mejora y sin mejora no hay propósito de cambio en un ambiente competitivo.



**Grecia Isabel Rivero Fraustro**

**Analista de Certificaciones, Esprezza**

# Tus recursos humanos en manos de los expertos



- ✓ Administración completa de la nómina
- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Servicio de *Inplant* para la administración del personal subcontratado
- ✓ Demandas laborales
- ✓ Prestaciones de ley
- ✓ Relaciones sindicales
- ✓ Despidos
- ✓ Desarrollo organizacional para todo el personal subcontratado
- ✓ Equipos de trabajo mucho más efectivos
- ✓ Comunicación efectiva y eficaz
- ✓ Mayor competitividad, mejora de procesos y administración de recursos
- ✓ Enfoque a resultados y efectividad
- ✓ Mayor rentabilidad empresarial

**Corporativo**  
Justo Sierra 2387  
Col. Ladrón de Guevara  
Tel. 3616.9460

**Sucursal**  
Calle Jacobo Galvez 17  
Colonia Centro  
Tel. 3658.0501

**Evolucioné** fue fundada en 2002, por Ulises Mejía Berdeja y Gabriela Méndez Carbajal. Se especializa en subcontratación de personal, maquila de nómina, promotoría y reclutamiento. Cuenta con 15 oficinas y 207 empleados en el territorio nacional. Ha sido reconocida con: *Responsible Sourcing* por Bureau Veritas, *ISO 9001:2008* y transición *ISO 9001:2015* por Sai Global.

[evolucionemx.com](http://evolucionemx.com)

# Cómo Impacta la Automatización a los Recursos Humanos

Cuando el checo Karel Capek propuso la palabra “robot” (en checo *robotnik*, que significa trabajador) para darle nombre a los humanos artificiales producidos en masa, que eventualmente aniquilan a la raza humana en su obra de teatro *R.U.R.* de 1920, no imaginó el impacto que esta palabra tendría en los siglos siguientes.

Es difícil definir la palabra en la actualidad, dado que ha venido evolucionando con el tiempo. Generalmente la asociamos con entes que tienen sensores para obtener información del medio, que tienen la capacidad de desenvolverse y pueden emular procesos cognitivos de manera autónoma. La realidad es que han surgido por la necesidad de ahorrar esfuerzo físico y mental. A partir de la Revolución Industrial que inicia en la década de 1780, el desarrollo tecnológico ha sido incesante. Hasta la fecha, las máquinas y computadoras no han desplazado por

completo al ser humano, sino que han modificado las labores con las cuales se procuraba un ingreso. Pasamos de una gran cantidad de hábiles artesanos en el siglo XVIII a la especialización de grandes cantidades de obreros en pequeñas partes de un proceso productivo.

La carrera por la productividad ha acelerado su paso y el uso de inteligencia artificial, máquinas, algoritmos y dispositivos para desempeñar tareas humanas va en aumento. Algunos estudios demuestran que la computarización de los procesos de producción ha



conducido a una disminución de los salarios en las actividades laborales rutinarias (Vázquez Bravo, 2013). La Organización Mundial del Trabajo (2017) presentó unas estadísticas que muestran que a nivel mundial la generación de empleos ha crecido en más de un billón de plazas (comparando niveles de empleos de 1991 contra 2016); sin embargo, si se compara la tasa de empleos contra población económicamente activa, el margen se ha reducido (ver gráfico).

### El reemplazo de empleos por robots en México y Latinoamérica

El cambio tecnológico es el mayor impulsor de crecimiento y desarrollo. Desde 2010 el número de robots que operan en industrias ha venido incrementándose a un promedio de 9% anual (ILO, 2017). Los estudios que hablan de la generación o destrucción de trabajos bajo el contexto del cambio tecnológico proveen información relevante del cambio natural que se presentará en los empleos. De acuerdo al estudio más reciente de la firma McKinsey & Company (2017), en México el 52% de los empleos pueden ser automatizados, es decir, reemplazados por robots o máquinas. Traducido al número de empleos, estamos hablando de que 25.5 millones de los 49.3 millones de trabajos podrían ser sustituidos. Para que veamos mayores evidencias, de acuerdo a la Asociación Industrial Robótica (Amandan, 2015), entre 2014 y 2015 en México se triplicaron las órdenes de compra de robots, llegando a las 6,320 unidades.

### ¿Cuáles son los empleos que serán o no sustituidos, en el corto plazo, por robots?

De acuerdo al reporte McKinsey, en la siguiente década la automatización



## La carrera por la productividad ha acelerado su paso y el uso de inteligencia artificial, máquinas, algoritmos y dispositivos para desempeñar tareas humanas va en aumento.

borrará por completo sólo algunos de los empleos actuales, pero afectará en mayor o menor grado a la gran mayoría de los puestos que existen —60% de los empleos verán parte de sus funciones automatizarse en el corto plazo—.

El estudio se enfocó en analizar actividades de trabajo que se ejecutan como parte de una ocupación, para evaluar qué tan técnicamente factible es la automatización de la actividad. Los trabajos físicos predecibles, el procesamiento de información y la recolección de datos tienen altas factibilidades de automatizarse, mientras que actividades como la administración o guía de otros y la aplicación de la experiencia, tienen menor probabilidad.

Sin embargo, la automatización depende de más factores, no sólo de la factibilidad técnica. El estudio menciona otros cuatro: costos de automatizar; escasez, habilidad y costo de los recursos humanos; beneficios de la automatización contra los costos laborales de la sustitución; y factores regulatorios y de aceptación social.

### Los empleos del futuro

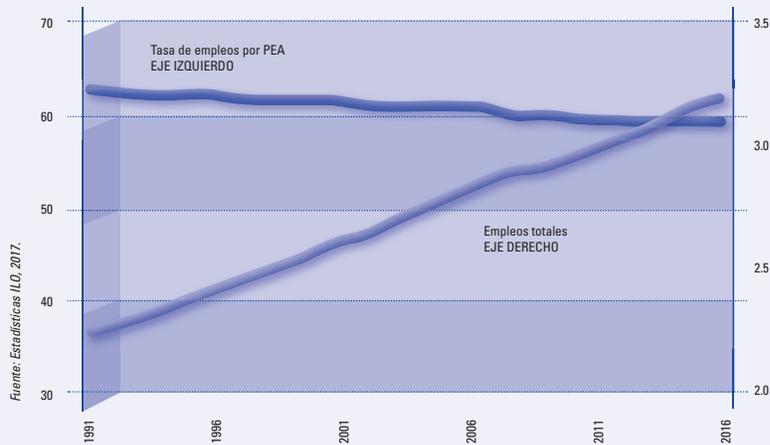
De acuerdo al Foro Económico Mundial de 2016, se espera que

el 65% de los niños que en este año están entrando a la primaria terminarán trabajando en puestos que aún no existen. Para 2020, más de un tercio de las habilidades básicas de la mayoría de las ocupaciones estará compuesto por habilidades que hoy no son consideradas cruciales.

Carl Benedikt Frey y Michael A. Osborne de la Universidad de Oxford realizaron un estudio, en 2013, cuyo objetivo era calcular la probabilidad de automatización de los empleos durante los próximos 20 años. De acuerdo a sus resultados, sectores como servicios, papelería y oficina, comunicaciones y transportación son los de mayor riesgo de desaparecer. Actividades que implican una mayor interacción humana son las que presentan menor riesgo, como son las que involucran habilidades gerenciales de negociación y persuasión, las creativas, las de conocimiento abstracto y de resolución de conflictos.

### Los nuevos retos de Recursos Humanos ante la automatización

Si bien la automatización tiene claros beneficios de desempeño y productividad para las empresas, el asunto es más complicado para los individuos. La Organización Mundial del Trabajo



(ILO, 2017) plantea que uno de los retos que se nos presenta como humanidad ante el avance tecnológico es el saber repartir el beneficio. Los responsables de las áreas de Recursos Humanos tenemos ante nosotros un reto muy importante. Primero debemos notar que, aunque los estudios nos dicen que existen muchos empleos que “pueden ser reemplazados”, no quiere decir que “vayan a ser reemplazados”. De acuerdo al panorama que se viene pronosticando, es menester evolucionar e innovar en políticas que ayuden a nuestros trabajadores y a nuestras instituciones a adaptarse al impacto de la automatización sobre los empleos. La OMT (ILO, 2017) plantea que los costos que implicarán a las empresas el movimiento de personal y de recursos debido al cambio tecnológico puede ser catastrófico para aquellas organizaciones que no se preparen

previamente. Veo dos actividades primordiales para RH: replantear los esquemas de la educación y entrenamiento, así como reformular el sentido de vida de los colaboradores. Para el primer punto, es necesario que las personas se involucren cada vez más con las máquinas y los robots, para que vayan adquiriendo nuevas habilidades que puedan ser requeridas en el futuro. Este es el camino que ha mostrado la modernidad: cuando llegan nuevas herramientas al trabajo, mueren ciertos empleos pero surgen nuevos que requieren habilidades diferentes. El trabajar en planes que aporten habilidades para el trabajo del futuro es fundamental. También se pueden plantear políticas que fomenten que los mismos trabajadores busquen el soporte para adquirir habilidades y competencias que serán necesarias en el futuro del trabajo. El segundo punto es más profundo porque el ser humano, al ser

desplazado por máquinas, también tendrá que encontrar un sentido de vida diferente. Hemos aprendido que trabajar es la manera de ganarnos la vida, y muchos no concebimos una vida sin trabajo. ¿Qué pasará mañana si los empleos dejan de existir? Quizá surjan nuevas formas productivas de ganar dinero que hoy no nos imaginamos. Por lo pronto es responsabilidad de los líderes cuestionar el sentido de vida de los colaboradores y reorientar la cultura empresarial para tocar temas más humanos y holísticos. El avance tecnológico es una realidad y en el terreno laboral presenta diversos beneficios y oportunidades para mejorar. Sabemos que los empleos que hoy conocemos serán muy diferentes en cinco o diez años. El impacto es considerado hasta el nivel de considerarse la Cuarta Revolución importante en la humanidad. Podemos tomar una posición pasiva ante el cambio, pero esto nos puede acarrear costos muy altos. El papel activo de RH toma un sentido relevante y comprometido con las organizaciones, ya que no sólo se trata de gestionar adecuadamente, sino de dar dirección y generar las condiciones adecuadas para que los trabajadores vivan experiencias que les permitan tener un sentido de vida diferente y aprovechar los beneficios que la automatización traerá. El fomento del desarrollo del talento hacia las habilidades que los trabajos del futuro solicitarán y darán un mayor sentido de vida a los trabajadores son dos acciones puntuales que quedan de tarea.



**Gabriela Méndez Carbajal**

**Directora Ejecutiva,  
Evolucione**

# PODEROSAMENTE PERSONAL

El poder de una empresa está en su gente.  
El poder de decidir, de construir, de hacer.  
El poder de **EVOLUCIONAR**.

**La mente de una empresa,  
su poderosa mente, es personal.**



EVOLUCIONE, tu empresa personal experta en capital humano  
[www.evolucione.mx](http://www.evolucione.mx) / 01800 831 80 08

Subcontratación de personal · Payrolling · Promotoría · Consultoría y Capacitación



**EVOLUCIONE**



**GINgroup** fue fundada en México, en 1984, por Raúl Beyruti Sánchez. Se especializa en la Administración Integral de Capital Humano (administración de nómina, asesoría contable, fiscal y laboral; y consultoría en capital humano). Su equipo está integrado por 2,000 expertos en diferentes prácticas que dan servicio a cerca de 4,000 clientes en la República Mexicana. Cuenta con 11 centros operativos, más de 8,500 clientes prospectos, 70 sucursales, 160,000 colaboradores internos y externos, y más de 50 filiales en México. La firma mexicana está presente en República Dominicana, Panamá, Colombia y Houston, Texas; y próximamente, Canadá.

[www.gingroup.com](http://www.gingroup.com)



# El Ocaso de las Encuestas y la Reinvencción de RH Basado en Datos

El final del siglo XX vio un salto cuántico de la función de Recursos Humanos, que modificó su sentido y dejó atrás una tradición que lo colocaba como un área meramente administrativa, para pasar a ser la gestora del principal activo del mundo corporativo: la gente. La importancia del talento como componente crítico para el éxito de cualquier empresa se reveló claramente a los ojos de los CEO del mundo, quienes lo colocaron al centro de sus planes y como la base de sus procesos estratégicos después de que, por más de un lustro, ese lugar lo habían ocupado primordialmente los procesos productivos.

Después de algunas décadas en las que se buscó dar rigor científico y metodológico a las actividades de la función, Recursos Humanos comenzó a encontrar serias dificultades para hacer visible su contribución en el Estado de Resultados. La creciente necesidad de competencias y habilidades específicas en un mundo globalizado elevaron el nivel de discusión acerca de una indispensable gestión efectiva de la gente, sin que

con ello fuera posible establecer una relación medible y cuantificable entre su trabajo y los resultados financieros. El desafío estaba declarado: había que tangibilizar el trabajo de atracción, retención y gestión del talento y alinearlo a los procesos productivos de la empresa para vincular el desempeño del personal con los resultados de negocio. La década que siguió al año 2000 estaría casi dedicada a ello.

## La mayor crisis de sentido

A pesar de un largo proceso de validación teórica y metodológica de la función de RH durante los últimos 20 años, los equipos que lideran el talento siguen operando como alquimistas —a quienes la química dejó en el pasado—, porque aunque han logrado numeralizar las percepciones de su propio personal y representarlas en encuestas de todo tipo (360°, Desempeño, Clima Organizacional, etc.), sus bases se abstraen de los hechos y siguen siendo meras representaciones de eso: la percepción. La trampa del análisis cuantitativo de datos cualitativos levantó una cortina de humo que sólo sirvió para ocultar la ausencia de respuestas efectivas más allá de la percepción. El reflejo de la contribución del personal sólo se manifiesta en los hechos, y los hechos están en la estrategia y la operación del negocio, no en las percepciones, fácilmente manipulables, poco relevantes y de escaso valor para la toma de decisiones respecto del talento. Las teorías humanistas de inicio de siglo XXI, que trataron de consolidar una separación de la gente del concepto de “recurso” para el mundo productivo, han nublado aún mucho más el propósito de la función de RH, y la insertaron en discusiones y preocupaciones, que si bien no son triviales —como la felicidad en el trabajo o la plenitud—, responden a factores cada vez más lejanos a la operación y por ende al negocio, donde las comunidades deberían tener preocupaciones, no sólo las empresas. Las encuestas que hoy prevalecen en el mercado, por más cuantitativas que sean (sobre datos cualitativos), siempre son una interpretación que jamás muestra hechos, sino percepciones colectivas. En un

## Los hechos están en la estrategia y la operación del negocio, no en las percepciones.



mundo digital, que demanda grados importantes de personalización y provee fuentes interminables de datos, el uso predictivo de las encuestas ya no tiene sentido ni entrega el valor esperado, y los gestores de RH siguen atados a ellas. Es por esto que siguen errando lo que intentan predecir, porque el futuro ya no puede ser visto como una proyección del pasado.

## Con la tecnología llega la posibilidad del mayor salto cuántico

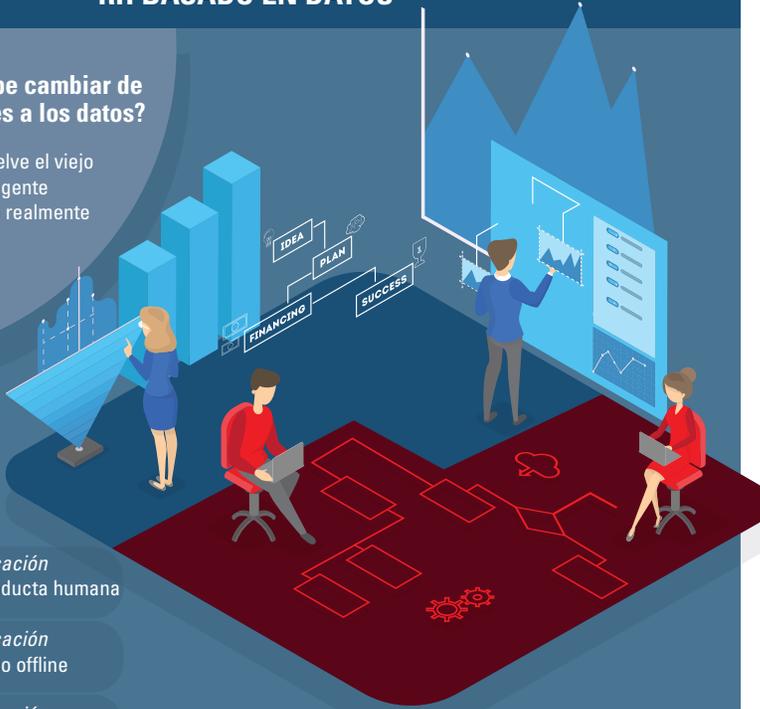
La *datificación*, entendida como la acción de fundamentar con evidencias (datos) aquellos fenómenos que solían ser imposibles de medir (como los conductuales), está teniendo un impacto sustancial en la comprensión de las organizaciones sobre el valor que aportan los empleados. Las áreas de RH en su búsqueda por cuantificar y monetizar la contribución individual de los empleados al negocio, han comenzado a ingresar a una cultura digital a través del uso de *software* que toca diferentes aristas de su operación (nóminas, gestión de personal, reclutamiento, etcétera). Esto último, aunado a las nuevas

formas de trabajar propias del mundo digital (como el teletrabajo, el trabajo contingente, la desarticulación de la cadena de valor o la automatización y robotización), está dando como resultado una nueva relación de valor entre colaboradores y organizaciones, en la que los estándares y referencias de mercado que prevalecieron en la sociedad industrial ya caducaron y se han vuelto irrelevantes. La medición (a través de datos) del aporte directo y cuantificable del empleado en los resultados de negocio, es la única vía para definir el Retorno de Inversión sobre el desempeño de un empleado y su adecuada remuneración. Los datos hoy nos abren un mundo oculto que nunca antes fue observable o fácil de acceder. La digitalización del ser ayuda a trazar las “huellas digitales” de las personas, lo que antes era imposible, pero la lenta adopción de tecnología y, sobre todo, la falta de prácticas y del observador para gestionar y remunerar al capital humano a partir de dichos datos, están poniendo a la función de Recursos Humanos en el mayor peligro de su historia. La *datificación* resuelve el viejo dilema de “lo que la gente dice” frente a lo que realmente “la gente hace”.

## EL OCASO DE LAS ENCUESTAS RH BASADO EN DATOS

### ¿Por qué RH debe cambiar de las percepciones a los datos?

La datificación resuelve el viejo dilema de “lo que la gente dice” frente a lo que realmente “la gente hace”.



-  La *datificación* de la conducta humana
-  La *datificación* del mundo offline
-  La *datificación* de la cultura y la historia

### El único camino: la *datificación* de RH

El proceso de *datificación* que estamos viviendo como sociedad es un fenómeno muy superior a los modestos intentos de la esfera corporativa. Cada dos días, a nivel mundial, se produce y almacena más información que la generada en toda la historia de la humanidad desde 2003 hacia atrás. Grandes cúmulos de dichos datos se generan sin participación activa de seres humanos. Las posibilidades de entender la realidad de modo diferente a partir de los mismos datos es el mayor desafío y a la vez una maravillosa oportunidad de la Era Digital.

Los datos no sólo nos permiten ver la vida *online* de la gente, sino también lo que sucede en el mundo analógico, porque los objetos y herramientas conectados a la Internet, con los que interactúan su día a día, también los están almacenando. Lo que antes era imposible, como medir la conducta, preferencias y actitudes de la gente, hoy es una realidad que se usa y modela continuamente. Tener la capacidad de observar y medir fenómenos que antaño se consideraban fortuitos, aleatorios, intuitivos y por ende, incalculables, hoy comienza a modificar de manera sustancial nuestro entendimiento de la contribución de las personas en el mundo del trabajo, y fuera de éste. Esto le brinda al líder de Recursos Humanos un nuevo set de herramientas para monitorear y gestionar el desempeño o la remuneración lejos de percepciones o visiones consensuadas del mercado, sino con base en hechos y acciones medibles y cuantificables, mismos que deben ser coherentes y consistentes con las metas estratégicas del negocio.



### Toma la píldora roja e intégrate al mundo de los datos.

Fuentes de datos abiertos, más allá de lo que las personas dicen que piensan.

Los datos son a nuestra época lo que el petróleo al siglo pasado. Las decisiones que se tomen en el futuro dependerán 100% de *data* y no de intuición.

Los datos le brindan a la función de RH una oportunidad única para incrementar la medición de su contribución al negocio, gestionar su desempeño y crear relaciones fructíferas entre talento y organización.



### Toma la píldora azul y continúa gestionando desde una cuantificación de percepciones.

La trampa de los análisis cuantitativos de datos cualitativos y las percepciones numeralizadas.

Un enfoque pseudohumanista, desconectado de la estrategia del negocio y sin impacto cuantificable en el estado de resultados.

La “vieja caja de herramientas” de RH con representaciones cuantificadas de la percepción, alejadas de los hechos.

En paralelo, el mundo de la economía ha empezado a cuestionar profunda e irreversiblemente sus propias concepciones del mercado, a partir de la incorporación de un observador *datificado* de la conducta humana. El resultado supone la mayor revolución en la manera como interpretamos y evaluamos el comportamiento de la gente, y en consecuencia, la manera como debemos tasar su contribución, incentivar su conducta y remunerar su trabajo.

### Los insólitos caminos de la *datificación*

Los lugares poco comunes en donde los datos están arrojando nuevas luces incluyen:

**La *datificación* de la conducta humana:** las emociones, sentimientos, relaciones, interacciones y coordinaciones, así como sus efectos en la productividad, liderazgo, colaboración, *engagement*, etc. Poder medir la conducta ya ha probado sus resultados para entender y modificar las preferencias de la gente, como se vio con el fenómeno de *Cambridge Analytica* en la elección de los Estados Unidos. La empresa desapareció, pero su modelo llegó para quedarse.

**La *datificación* del mundo *offline*:** para el año 2020, el Internet de las cosas (IoT) producirá el 70% de los datos que se almacenan en el mundo, pero los *insights* y la información para toma de decisiones se creará a partir de las relaciones sociales y económicas de la humanidad.

## Los datos no sólo nos permiten ver la vida *online* de la gente, sino también lo que sucede en el mundo analógico.

Ello, sumado a la creación de clústeres de datos de “entes pasivos” que hoy no están agregados en el radar de nadie (artesanos, amas de casa, artistas, etc.) modificará nuestro entendimiento del mercado laboral.

**La *datificación* de la cultura y la historia:** la incorporación de inteligencia artificial a la esfera de las interacciones sociales del mundo (tanto las informales como las de trabajo) permitirá, por un lado, crear los más complejos y a la vez simples pronósticos sobre el comportamiento de individuos, mercados y empresas; y por el otro, amalgamar e interpretar fenómenos y sucesos del pasado con un observador más agudo y asertivo, cambiando radicalmente nuestro autoentendimiento de la realidad actual.

¿Qué significa esto para el líder de RH? A través de los datos y usando fuentes de datos abiertos disponibles por la huella digital, podemos conocer la propensión de un colaborador a permanecer en la organización por largo tiempo desde el momento de la entrevista o incluso antes. Más allá de lo que las personas dicen que piensan (muchas veces entrenadas para decir lo que “queremos escuchar”) podemos seguir una huella histórica

de sus acciones, relaciones y juicios. Recursos Humanos debe ser el eslabón que conecte el trabajo humano con la estrategia y los resultados del negocio, pero la “vieja caja de herramientas”, basada en percepciones y sondeos, ha caducado y ya no es suficiente para entregar el valor que espera la corporación. Hoy, los datos le brindan a la función una oportunidad única para incrementar la medición de su contribución al negocio, así como para redefinir con mayor exactitud cómo remunerar a la fuerza laboral, gestionar su desempeño y crear relaciones fructíferas entre talento y organización. Los líderes de los negocios, y en especial los de Recursos Humanos, deben comprender y apropiarse de los cambios de era que estamos viviendo, que no son “lo mismo pero con tecnología”, por el contrario, el tipo de seres humanos que somos se está modificando. El mundo del trabajo debe incorporar este cambio al diseño y gestión organizacional, y hoy podemos tener información casi en tiempo real que nos permite tomar acción e incluso adelantarnos a eventos futuros, un mundo muy diferente al de las encuestas, siempre basadas en percepciones del pasado.

**Sebastián Bonillas**  
Socio Fundador,  
TaskForce.Works

**Claudio Román**  
Socio Fundador,  
TaskForce.Works





**Grupo IPS de México** fue fundada en la Ciudad de México, en 1995, por Armando Zúñiga Salinas y Javier Sosa Salinas. Se especializa en seguridad privada. Cuenta con 9 oficinas de atención especializada en el interior de la República Mexicana y un corporativo centralizado en la Ciudad de México; con un total de 6,000 colaboradores a nivel nacional. Ha sido reconocida con la certificación *Great Place To Work*, adicional certificación *BASC*, *ESR*, *ISO 9001-2008* y *Free of Addictions Company*; además de ser miembro activo de *COPARMEX*, *ASIS Capítulo México*, *American Chamber* y *Consejo Nacional de Seguridad Privada*.

[www.grupoipsmexico.com](http://www.grupoipsmexico.com)

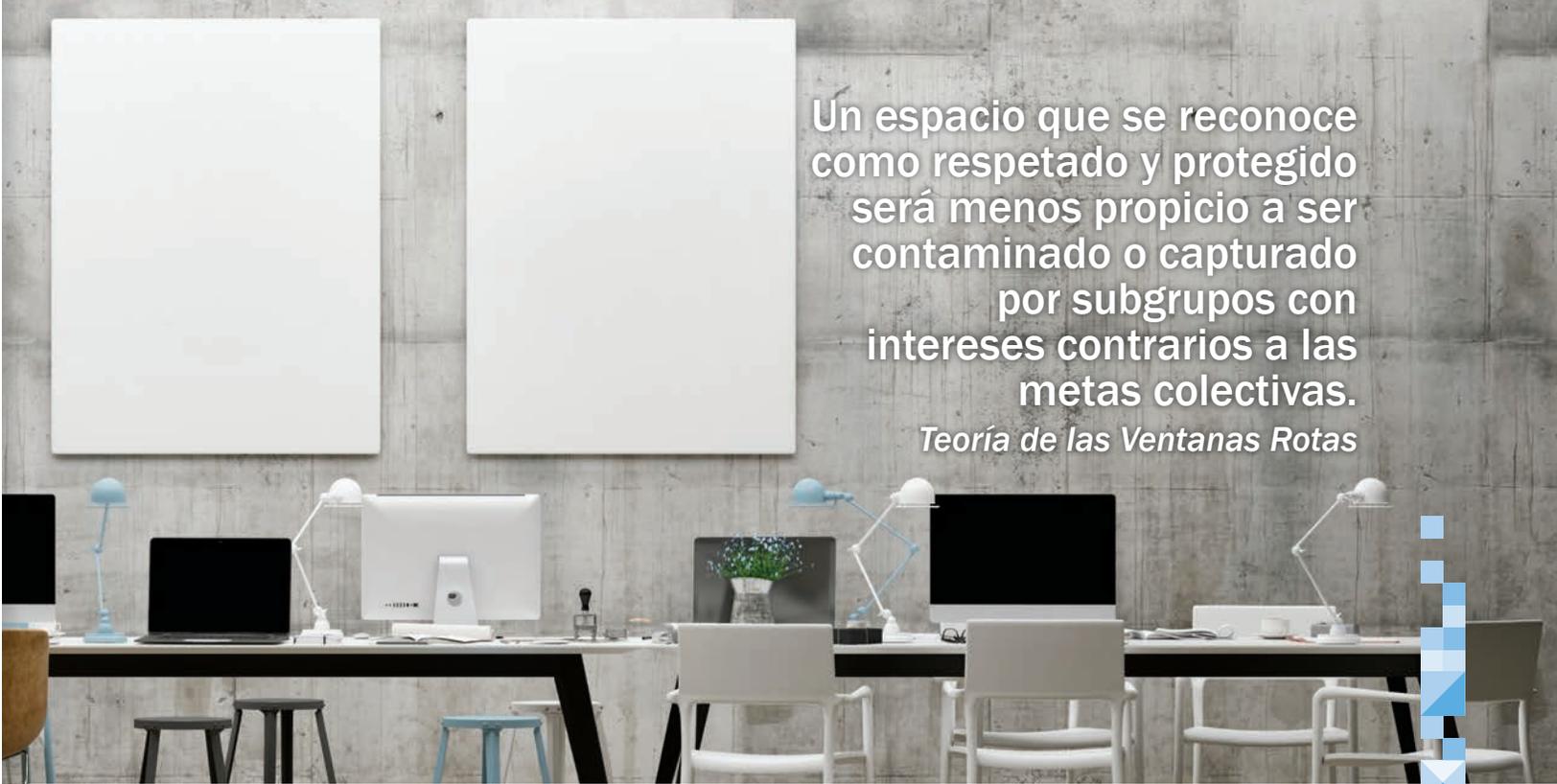


# Confía, pero Verifica

En todo proyecto, de cualquier naturaleza, una de las principales prioridades de los emprendedores será asegurarse de que están rodeados de gente confiable. Lo anterior es tan importante como saber que se tiene un modelo de negocio innovador y con los recursos necesarios; es indispensable que las personas con quienes colaboramos cuenten con valores, motivación y actitudes correspondientes a la visión de nuestra organización.

**D**esafortunadamente, no existe un dispositivo que permita detectar cuando una persona no es honesta o está dejando de serlo. Siempre existirá un riesgo de que la gente que participa en nuestros proyectos —tanto colaboradores internos como externos— pierdan su integridad y se involucren en actos indebidos tales como desvío de recursos, manejo inadecuado de la información sensible, conductas sexuales inapropiadas, actos violentos y, en consecuencia, acaben afectando la viabilidad del proyecto. Incluso entre aquella gente que fue

validada a través de todos los filtros de ingreso, existe la posibilidad de que un tiempo después su situación cambie y se enfrenten a dificultades financieras serias, rupturas familiares, desmotivación y conflictos internos que los hagan cambiar de prioridades, y sus intereses dejen de ser compatibles con los de la empresa en la que trabajan. Las condiciones y reglas sociales que se crean al interior de una organización determinarán en buena medida si comienzan o no a presentarse comportamientos ajenos a lo esperado por parte de los colaboradores.



Un espacio que se reconoce  
como respetado y protegido  
será menos propicio a ser  
contaminado o capturado  
por subgrupos con  
intereses contrarios a las  
metas colectivas.

*Teoría de las Ventanas Rotas*

Durante los años 70, el psicólogo de la Universidad de Stanford, Philip Zimbardo, presentó la *Teoría de las Ventanas Rotas*, en la cual argumenta que un espacio determinado puede ser propicio o no a la delincuencia, en la medida en que sea percibido como cuidado y respetado por quienes residen en él. Entre sus experimentos sociales, demostró que incluso en lugares frecuentados por un perfil socioeconómico alto bastaba con romper un cristal y no repararlo para que de ahí se comenzaran a dar conductas vandálicas y, posteriormente, crímenes de mayor nivel. Como corolario, se planteó la atención temprana de pequeños síntomas como un mecanismo eficaz para prevenir el escalamiento de comportamientos antisociales. Asimismo, se comprobó que cuando las autoridades mantienen una cercanía con todos los estratos de la sociedad, la percepción resultante de encontrarse en un sitio cuidado consigue inhibir todo tipo de actos delictivos. Lo mismo sucede al interior de las organizaciones: la atención temprana

de los primeros síntomas de desorden, conflicto e injusticia tiene el potencial de prevenir la aparición de conductas contrarias a los objetivos institucionales. Para ello, es necesario que el entorno sea rigurosamente monitoreado por el conjunto de sus integrantes, al tiempo que los mandos o cuerpo directivo deben mantenerse lo más cerca posible a la estructura en todos sus niveles.

En el sector de la seguridad privada, un empresario peruano consiguió, a partir de esta lógica, la expansión de su empresa por varios países de la región, con base en una filosofía innovadora enfocada en dignificar la función del guardia de seguridad, mantener un clima organizacional sano y asegurar la máxima cercanía y escucha activa por parte de los directivos. El éxito de este modelo quedó comprobado no sólo con el crecimiento sostenido de la empresa durante más dos décadas, sino también con la obtención, por primera vez para una empresa del sector, de la certificación *Great Place to Work*. El empresario Javier Calvo Pérez

documentó su experiencia en el libro *La Oreja en el Piso* (2013), donde comparte los principios que le permitieron llevar a su empresa Líderman a ser competitiva internacionalmente. Cualquier organización es propensa a caer en una situación de descuido, lo cual es invariablemente seguido del surgimiento de vicios y malas prácticas que, de no ser corregidas de inmediato, se arraigan y dañan la cultura interna al grado de poner en peligro su permanencia. Temas que podrían parecer no relevantes en la definición de las metas corporativas —como evitar por todos los medios posibles la desmotivación y sentimiento de injusticia en los colaboradores, las fricciones internas, el incumplimiento de las condiciones laborales acordadas (como el pago puntual y justo), la percepción de inequidad en las decisiones que se tomen por los mandos, la percepción de que el trabajo no es reconocido o valorado—, son fundamentales para mantener el compromiso y lealtad de la gente. El corolario coincide con la *Teoría de las Ventanas Rotas*:

Un artículo, lugar o situación en buen estado será:

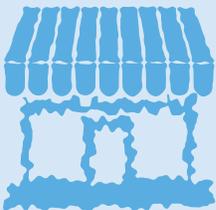


Respetado

Generará  
actitud  
multiplicadora

Valorado

Un artículo, lugar o situación en mal estado proyecta que no es importante, por lo cual será:



Saqueado

Tendrá efecto  
multiplicador

Irrespetado

un espacio que se reconoce como respetado y protegido será menos propicio a ser contaminado o capturado por subgrupos con intereses contrarios a las metas colectivas. En México, Grupo IPS fue incluso más lejos al conseguir, en 2018, el lugar 17 a nivel nacional de la certificación *Great Place to Work* en la categoría de empresas con más de 5,000 colaboradores (tan sólo un lugar por encima de Mercedes Benz), resultado particularmente plausible, tomando en cuenta las condiciones adversas en que trabajan los guardias de seguridad privada con respecto a otras industrias: jornadas laborales muy largas, en condiciones físicas extenuantes —por estar frecuentemente de pie e incluso a la intemperie—, realizando tareas de control no siempre bien aceptadas por el público, etc. Pese a ello, si los colaboradores se sienten escuchados, atendidos en sus necesidades, respaldados en su crecimiento profesional y acompañados en sus problemas personales, como respuesta natural mantendrán un alto compromiso tanto con la empresa que los forma, como con aquella donde prestan sus servicios de protección y vigilancia. La misión corporativa que determinó el fundador de Grupo IPS, Armando Zúñiga Salinas, es sencilla y directa: “Hacer feliz a nuestra gente”. Cada uno de los programas sociales al interior de la empresa contribuye a lograr este objetivo y, como última consecuencia, se transfiere al cliente un alto grado de responsabilidad por

parte de los guardias que resguardan personas y activos, apegados a los protocolos establecidos. Tanto para el cliente como para la empresa que presta el servicio, persiste la necesidad de saber en tiempo real qué está pasando en un momento dado en el conjunto de los sitios resguardados. Para ello una plataforma tecnológica, accesible desde cualquier dispositivo, hace posible consultar reportes, imágenes e incluso videos de quienes se encuentran presentes en los sitios y qué incidentes se han presentado, tales como ingresos irregulares o actividad fuera de horario laboral. A través de este mecanismo, el personal se sabe observado y toda actividad queda documentada, lo cual contribuye a mantener la percepción de un espacio continuamente cuidado y atendido. Mismo esquema para la flotilla vehicular e instalaciones físicas: soluciones tecnológicas inteligentes permiten monitorear situaciones atípicas, tales como apertura de puertas, activación de botones de pánico, desvíos de la ruta establecida, paradas no autorizadas, conducción inapropiada o fuera de rango. La observación continua de las operaciones a partir de un sistema capaz de discriminar entre situaciones regulares o aceptables, y aquellas que requieren una validación inmediata, mantiene un ambiente supervisado y seguro, al tiempo que hace posible rectificar errores y preservar el orden. Como sugiere la frase hecha famosa por el presidente Ronald Reagan: “Confía, pero verifica”.

**Jorge Uribe Maza**

**Director Comercial,  
Grupo IPS de México**



Tu seguridad  
desde una  
nueva  
perspectiva



Fotografía: Gustavo Tonaluh Reyes

[www.grupoipsmexico.com](http://www.grupoipsmexico.com)  
Tel. +52 5525 3242



GRUPO IPS MÉXICO  
GARANTÍA EN SEGURIDAD



Grupo  
Sistemas

**GRUPO SISTEMAS** fue fundada en la Ciudad de México, en 1977, por Sergio Linares Turrent, Eduardo Beltrán Manzano y Humberto Peña Manzano. Se especializa en maquila, *outsourcing* de nóminas y *outsourcing* contable. Cuenta con 3 oficinas —Estado de México, Querétaro y Playa del Carmen— y 95 colaboradores. Tiene presencia en México y Estados Unidos. Ha sido reconocida como Miembro de USEM y Patrono de Diversas Fundaciones.

[www.sistemascc.com.mx](http://www.sistemascc.com.mx)

# ¿El CFDI de Nómina! ¿Arma Letal del SAT?

A partir del año 2014, se reformó la Ley del Impuesto Sobre la Renta en los temas que se relacionan con las nóminas pagadas por los patrones a sus empleados. Estas reformas tuvieron un común denominador; cumplir con un gran número de requisitos para tener la posibilidad de deducir los pagos por concepto de nómina, siendo estos requisitos muy exigentes, rigurosos y que se deben cumplir al 100%.

Lo anterior genera que las empresas y personas físicas que pagan nóminas deban ser extremadamente cuidadosas para no caer en una situación de incumplimiento y, con ello, no poder deducir el gasto erogado por el pago de la nómina, con el efecto directo en un pago mayor de ISR.

Las principales reformas que afectaron el rubro de Nóminas fueron las siguientes:

**a)** La deducibilidad parcial para los patrones que pagan nómina, de todos aquellos ingresos que obtienen los empleados en especie o en dinero y que son

exentos para ellos, de acuerdo con la propia LISR (47% o 53%) en función de un cociente determinado cada año.

- b)** La autorización para utilizar en los recibos de nómina a través de la elaboración del CFDI, conceptos de deducción que pueden ser gravados y exentos.
- c)** La creación de un CFDI (Comprobante Fiscal Digital por Internet) de egresos antes, ahora de nómina, indispensable para timbrar el recibo de pago a cada empleado, a través de un PAC, así como los plazos de presentación ante la autoridad.

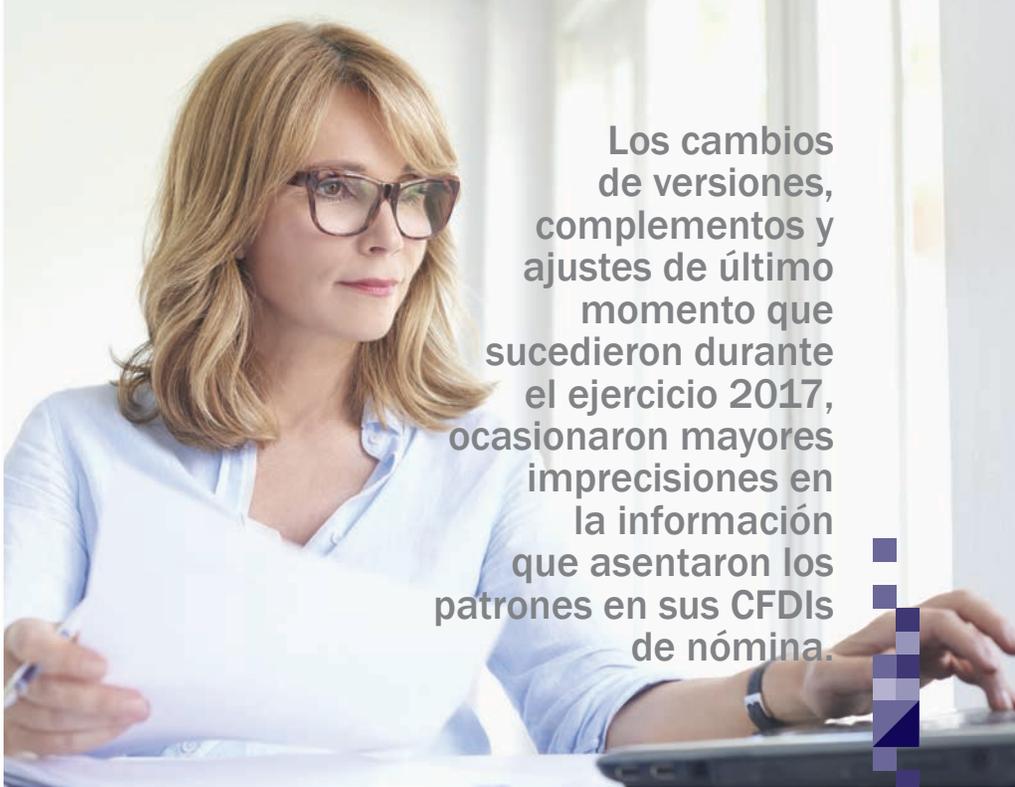
- d) Se eliminó la obligación de presentar la Declaración Anual de Sueldos y Salarios (DIM) a partir del tercer año, que correspondió al ejercicio de 2017.

Una vez que las fábricas de *software*, fiscalistas y patrones hicieron sus propias interpretaciones a las reformas, generaron diferentes criterios en la aplicación de las mismas, lo que provocó que la información que ha estado llegando al SAT, a través de los CFDIs enviados por cada patrón, no ha sido en la forma en que el SAT había diseñado recibirla.

Esto ha generado inconsistencias importantes en el ordenamiento y acumulación de la información básica e indispensable para determinar los ingresos acumulables, no acumulables, de previsión social, exentos, y las retenciones de impuesto de cada persona física; sin embargo, al estar los patrones obligados a enviar la declaración anual por los ejercicios 2014, 15 y 16 al SAT, así como entregar la constancia de percepciones y retenciones a los empleados, hizo posible que estas inconsistencias no se visualizaran, entre la información del SAT y el patrón, ya que el empleado utilizaba el Formato 37 entregado por su patrón para elaborar su declaración anual como persona física.

En mi opinión, derivado de las inconsistencias detectadas por el SAT en los ejercicios mencionados, se tuvieron que hacer cambios muy importantes, los cuales entraron en vigor durante el ejercicio 2017. Los principales fueron los siguientes:

- a) Cambio de Versión del Complemento de Nómina de la 1.1 a la 1.2 (se incluyen nuevos nodos y atributos generales, así como temas de subcontratación).
- b) Modificación a la guía de llenado del comprobante del pago del recibo de nómina del SAT (para generar la



Los cambios de versiones, complementos y ajustes de último momento que sucedieron durante el ejercicio 2017, ocasionaron mayores imprecisiones en la información que asentaron los patrones en sus CFDIs de nómina.

equivalencia con los conceptos de nómina de los patrones).

- c) Cambio de versión del CFDI de 3.2 a la 3.3.

Con estos cambios en las versiones del CFDI, Anexo, Complemento y Guías de Llenado, el SAT estaría tomando en cuenta muchas de las inconsistencias detectadas entre su proyecto original y lo que estaba recibiendo por parte de los patrones a través de los CFDIs, para homologar de forma completa y exacta esta información, y que finalmente sería la base para generar la visualización de la predeclaración anual de las personas físicas que trabajaron bajo el capítulo de sueldos y salarios. Aun cuando hubo un esfuerzo importante por parte de las autoridades hacendarias para llevar a cabo los cambios antes mencionados —con el propósito de obtener un mayor número de datos informativos que tuvieran una clasificación más específica y mayor detalle en los conceptos tanto de percepciones como deducciones— no lograron el objetivo de facilitar a los patrones la elaboración y homologación de los CFDIs de nómina

que pretendían, y con ello obtener un porcentaje mayor de información que empatara con sus sistemas.

Los cambios de versiones, complementos y ajustes de último momento que sucedieron durante el ejercicio 2017, ocasionaron mayores imprecisiones en la información que asentaron los patrones en sus CFDIs de nómina, lo que provocó un verdadero reto para el SAT para poder clasificar y empatar la información con sus protocolos.

Derivado de lo anterior, se generó una inmensa cantidad de inconsistencias entre lo informado por los patrones al SAT y la información que se mostraba en las declaraciones automáticas de personas físicas; lo que originó una situación muy delicada que llevó al SAT a tomar decisiones que parecieran desesperadas y que nunca se habían visto; algunas de ellas fueron:

- a) Emitir en diferentes fechas información de las declaraciones automáticas de personas físicas del capítulo de sueldos y salarios con información diferente.
- b) Aceptar que los patrones enviaran la declaración anual de sueldos y salarios, aclarando que no tendría ninguna validez oficial, pero con ello



#### 4 PRINCIPALES REFORMAS QUE AFECTARON EL RUBRO DE NÓMINAS

La deducibilidad parcial para los patrones que pagan nómina, de todos aquellos ingresos que obtienen los empleados en especie o en dinero y que son exentos para ellos, de acuerdo con la propia LISR (47% o 53%) en función de un cociente determinado cada año.

La autorización para utilizar en los recibos de nómina a través de la elaboración del CFDI, conceptos de deducción que pueden ser gravados y exentos.

La creación de un CFDI (Comprobante Fiscal Digital por Internet) de egresos, indispensable para timbrar el recibo de pago a cada empleado, a través de un PAC, así como los plazos de presentación ante la autoridad.

Se eliminó la obligación de presentar la Declaración Anual de Sueldos y Salarios (DIM) a partir del tercer año, que correspondió al ejercicio de 2017.

el patrón estaría en posibilidades de entregar una constancia de percepciones a sus empleados (Formato 37), para que tuvieran la facilidad de elaborar su declaración anual y no tomar los datos incompletos que presentaba el portal, o bien, para no tener que sumar la totalidad de sus CFDIs del año.

- c) Ampliar el plazo para la presentación de las declaraciones anuales de las personas físicas del mes de abril al 15 de mayo, algo no visto hace muchos años.
- d) Autorizar a los patrones a cancelar los CFDIs del ejercicio 2017 que consideraran se enviaron con información errónea o incompleta, y sustituirlos por los correctos durante el 1 y 15 de mayo, sin tener repercusión de considerar las nóminas como no deducibles, por no haberlos corregido y enviado durante el ejercicio de 2017.

En conclusión, si analizamos el desarrollo que ha tenido el CFDI de nómina desde el año 2014 hasta la situación crítica que se vivió en este 2018 —en el que ya no es obligatorio presentar la declaración anual de sueldos y salarios (DIM) del ejercicio 2017— podemos concluir que existe una diversidad muy grande de temas que los patrones no están cumpliendo de acuerdo a las reglas publicadas por el SAT, lo que los coloca en una situación muy grave de contingencia ante la autoridad, ya que no se cumple con los requisitos impuestos por la ley, ni en la forma ni en el fondo. ¿Cuál es la causa lo anterior?; el desconocimiento profundo de las personas que tienen a su cargo el proceso de la nómina en las empresas. Generalmente estas personas no están especializadas al 100% en todos los procesos y

requisitos que se deben cumplir como lo señalan las autoridades. Más preocupante resulta observar que los directores de RH o Finanzas que tienen bajo su responsabilidad estos procesos de nómina, no visualizan el riesgo de que en cualquier momento la autoridad pueda considerar las deducciones por erogación del pago de la nómina como no deducible, lo que implica pagar el ISR correspondiente más los accesorios y tener que responder a los cuestionamientos de sus consejos o de los socios. Después de ver los resultados de mayo pasado, se estima conservadoramente que más de un 50% de patrones se encuentran en algún *default* ante la autoridad en el proceso de nómina; puede ser desde no timbrar las primas de seguros a favor de los empleados, hasta manejar equivocadamente conceptos de previsión social o los viáticos que depositan a las cuentas personales de sus empleados. Es recomendable que ante el menor indicio o duda de que no se esté realizando correctamente el proceso de nómina, se solicite un diagnóstico o revisión por alguna compañía especializada en este campo, que evalúe desde el cálculo de los conceptos de percepción y deducción por el sistema que utilice, la generación del CFDI y su complemento, así como el adecuado tratamiento de los ingresos acumulables, exentos y de previsión social, etcétera.



**Eduardo Beltrán Manzano**

**Director,  
GRUPO SISTEMAS**



**Grupo  
Sistemas**

- ☞ Maquila y Administración de Nómina
- ☞ Timbrado conforme a reglas del SAT
- ☞ Generación de Pólizas
- ☞ Recursos Humanos (ERP) Eslabón 
- ☞ Software de Capital Humano con Sentido
- ☞ Hosting y Estabilidad

**[www.sistemascc.com.mx](http://www.sistemascc.com.mx)  
(55) 5366 5800**

**Más de 40 años de experiencia**



**Human Access**<sup>®</sup>  
Senior Advisors

**Human Access** fue fundada en la Ciudad de México, en 1987, por el Lic. Eliseo Orozco Martínez y el Lic. Juan Raúl Ruiz Nájera. Se especializa en administración de personal, área legal laboral y atracción de talento. Cuenta con 26 oficinas regionales en todo el país y 800 empleados; además de México, tiene presencia en Estados Unidos.

[humanaccess.com.mx](http://humanaccess.com.mx)

# La Importancia de Servicios de Consultoría en la Gestión del Capital Humano

Hablar de contratar servicios de consultoría o asesoría en ocasiones suena difícil y costoso e incluso se piensa que sólo algunas empresas tienen capacidad para ello; pese a todas las etiquetas que a lo largo de los años se han creado alrededor de esta contratación, estamos en el mejor momento para enfatizar sus beneficios.

**E**n el escenario siempre cambiante de los mercados actuales, lo más importante obedece a algunas preguntas que todas las empresas se deben plantear: ¿qué herramientas existen para hacer ligera la carga administrativa que implica la gestión de personas? ¿Cuál es el costo-beneficio que produce en la organización esta carga administrativa? ¿Cómo puedo implementar un modelo de gestión del capital humano exitoso, vanguardista y eficiente? Y con ello podemos contestar rápidamente que contratar servicios

de asesoría y consultoría es una excelente herramienta para facilitar la gestión administrativa del capital humano, y no hay costo más alto que enfocarse en temas de soporte administrativo vs. tiempo, para definir e implementar la estrategia que dirija al capital humano al éxito de la organización. Los beneficios de acercarse a un servicio de consultoría profesional y reconocido incluyen la adquisición de mejores prácticas y soluciones efectivas probadas en el sector industrial o comercial del cliente; rapidez y eficacia en





Haciendo eficiente la carga administrativa, dando seguridad y transparencia, nos convertimos en socio estratégico en la gestión del capital humano, que es el patrimonio más importante en toda organización.

la implementación de procesos de gestión del capital humano, ya que los miembros del equipo de consultoría (a diferencia del personal de la empresa) no están distraídos con otras tareas, permitiendo que la organización se enfoque exclusivamente en sus objetivos de negocio. Además, una empresa de consultoría es capaz de resolver temas laborales que pueden significar riesgo para el cliente, gracias al soporte legal, fiscal y contable de un equipo de profesionales que se haga cargo de cualquier contingencia en la materia, así como tratar con

autoridades de todos los niveles de gobierno, interponer medios de defensa, minimizar costos de nómina y garantizar un total blindaje de operación. Las empresas de todo tipo de actividades y tamaños deben desarrollar un fuerte enfoque en la gestión integral de su capital humano y en la atracción de talento, pues una buena selección y un proceso continuo de aprendizaje reducen significativamente la rotación y se ven reflejados en una mayor productividad. Las organizaciones exitosas consideran a sus colaboradores como una sólida

base para llegar al éxito, pues sin las personas, la entidad se desvanece... La consultoría especializada en gestión del capital humano debe incluir todos los aspectos necesarios en la vida de un colaborador en la organización, para que verdaderamente se convierta en un socio estratégico del negocio. Pensar únicamente en la labor administrativa la deja incompleta, es por ello que la consultoría debe incluir en forma integral:

■ **Asesoría y gestión en materia laboral:** es responsabilidad de la empresa consultora sacar en paz y a salvo a su cliente en cualquier tipo de contingencia, y

## LA IMPORTANCIA DE UNA NÓMINA BIEN REALIZADA



como complemento importante, debe asumir el costo del pasivo laboral, que es un enorme beneficio económico-financiero para los clientes.

- **Asesoría en compensaciones y beneficios:** una empresa consultora sería ofrece todas las posibilidades de análisis sobre paquetes retributivos (sueldos, prestaciones y beneficios), permanentemente actualizados, porque tiene en todo momento información reciente de lo

que acontece en el mercado laboral. De igual forma, su capacidad de negociación es más amplia en la contratación de beneficios adicionales, que en algunos casos la consultora ofrece como parte del servicio integral por lo que también se convierte en una aportación al ahorro de su cliente.

- **Acciones puntuales y efectivas de atracción de talento:** el acompañamiento cercano en actividades de búsqueda de talento en todos

los niveles es un valor agregado obligado en las empresas de consultoría integral, que contribuyen directamente a un importante ahorro en sus clientes, pero sobre todo a mejores resultados en el proceso de atracción de talento ya que tienen la infraestructura suficiente para realizar esfuerzos precisos, acortando tiempos de respuesta en un mayor nivel de convocatoria. En la empresa consultora los costos de atracción de talento se reducen



## ¿Cómo puedo implementar un modelo de gestión del capital humano exitoso, vanguardista y eficiente?

considerablemente vs. los esfuerzos internos de una empresa.

- **Administración de nómina:** con herramientas (*software*, *hardware* y talento especializado) que le brinden a sus clientes efectividad en el proceso de gestión y pago de nómina y seguridad social, ofreciendo esquemas que permitan que el personal tenga contratos de trabajo adecuados a sus funciones, responsabilidades y temporalidad, que oportunamente sean dados de alta o baja en las instituciones de seguridad social, con visibilidad y transparencia en el cumplimiento legal-fiscal que actualmente están obligados a realizar.

- **Administración de activos asignados al personal:** la empresa consultora debe tener la capacidad de gestionar los activos y

herramientas de trabajo asignados al personal como parte de los valores añadidos a la gestión, que a su vez son complemento del ahorro en la gestión de personas.

- **Asesoría integral:** es muy importante que la empresa ofrezca a sus clientes la capacidad de resolver dudas e inquietudes o directamente recomendaciones de tipo laboral, fiscal, administrativo, de seguridad social, etc., sobre acciones que ejercen en la administración del capital humano, para que los clientes tengan tranquilidad permanente de sus decisiones.

Contratar especialistas suena costoso, pero si acudes a una firma que te brinde el beneficio en forma integral, resulta significativamente más económico y con mejores resultados;

sólo así se convierten en un verdadero socio de negocios.

Así que podemos concluir que la contratación de servicios especializados de consultoría en la gestión del capital humano, es una aportación importante a los objetivos económico-financieros y estratégicos de una organización, y está al alcance de todas las empresas. Dejemos que la empresa se enfoque en su objetivo esencial de negocios y los expertos en gestión de capital humano hagan lo suyo.

- Las empresas tienen la oportunidad de acudir a firmas reconocidas con sólida reputación,
- Y las firmas de consultoría tenemos el enorme privilegio de colaborar en forma eficaz con el crecimiento de nuestros clientes,
- Es nuestra razón de ser.

**Patricia Castro Solórzano**

**Dirección de Operaciones,  
Human Access**





**IBERO Ciudad de México · Tijuana** fue fundada en la Ciudad de México en 1943, por la Compañía de Jesús. Es una entidad privada de investigación y educación superior con 75 años de trayectoria; está organizada en 17 departamentos académicos distribuidos entre Ciencias, Artes, Tecnologías, Estudios Sociales, Humanidades y Comunicación. En 2017, la Dirección de Educación Continua logró más de 9,500 profesionales capacitados, 250 programas académicos y la vinculación con más de 200 empresas del sector corporativo, gubernamental, educativo y social en la Ciudad de México y su sede alterna en Tijuana.

[www.diplomados.ibero.mx](http://www.diplomados.ibero.mx)  
[alianzaempresarial@ibero.mx](mailto:alianzaempresarial@ibero.mx)

# Nuevos Retos y Caminos de los Derechos Humanos en las Empresas

En junio de 2011, en México, se llevó a cabo la reforma constitucional más importante en materia de derechos humanos desde el constituyente de 1917, y la más benigna de las reformas estructurales recientes, aunque la menos publicitada. El cambio más importante que se logró es el que se hizo al artículo 1, lo cual implica, entre otros relevantes elementos, una nueva manera de organización para los gobiernos de los tres niveles con relación a respetar, proteger, garantizar y promover los derechos humanos, desde los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad; y como lo establece el propio artículo, sin discriminación alguna.

**E**sto implica no sólo que todo el derecho interno deberá armonizarse de acuerdo a los estándares internacionales de derechos humanos, sino que las normas se interpreten de acuerdo a la Constitución y los tratados internacionales, favoreciendo en todo momento a las personas con

la protección más amplia, es decir, aplicando el principio *pro persona*. Los derechos laborales también son derechos humanos, por tanto, las empresas y/o los empleadores están obligados, en virtud del artículo 1 constitucional, a cumplir con los estándares internacionales en materia de derechos humanos laborales.





**Toda empresa, sin importar el sector industrial al que pertenezca, tiene un impacto social y debe asumir responsabilidades ante los derechos humanos.**

La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 en su artículo 23, proclamó que toda persona tiene derecho al trabajo; a la libre elección de su trabajo; a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo; a la protección contra el desempleo; a igual salario por trabajo igual; a una remuneración equitativa y satisfactoria que le asegure al trabajador o trabajadora, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana; y el derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses. De esta manera quedó signada con mucha claridad la consideración de que un grupo básico de derechos laborales eran indispensables para avanzar en el respeto a la dignidad y el desarrollo pleno del ser humano.

Si no se hubieran establecido principios y estándares internacionales que regularan el acceso igualitario al trabajo y sus condiciones de desarrollo, algo muy sustancial hubiera faltado en el esfuerzo internacional que resultó de luchas y acuerdos sociales por establecer un núcleo

básico de derechos que tiene el ser humano sólo por el hecho de serlo. Desde ese momento, los derechos laborales son también ante nosotros derechos humanos laborales de aspiración universalista.

Una de las más grandes preocupaciones en el ámbito internacional y a la vez un gran desafío nacional, es lo relacionado con la discriminación en el empleo y la ocupación, y que hace referencia, según lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) —la cual surge con la firma del Tratado de Paz de Versalles en 1919—, a las prácticas que tienen el efecto de situar a determinadas personas en una posición de subordinación o desventaja en el mercado de trabajo o el lugar de trabajo a causa de su raza, color, religión, sexo, opinión política, ascendencia nacional, origen social o cualquier otra característica no relacionada con el trabajo que debe desempeñarse. Estas prácticas discriminatorias pueden ser ejercidas de manera directa o indirecta. La discriminación directa tiene lugar

cuando se establece una distinción, una preferencia o una exclusión explícitas por uno o varios motivos. Por ejemplo, un anuncio laboral sólo para hombres o para menores de cierta edad, o donde se señalan características físicas no relacionadas con las funciones a desempeñar en el empleo, constituyen una discriminación directa.

La discriminación indirecta hace referencia a situaciones, medidas o prácticas aparentemente neutras pero que en realidad tienen un efecto negativo en las personas pertenecientes a un grupo determinado. Este tipo de discriminación, debido a su naturaleza oculta, es la más difícil de abordar y requiere de la revisión de reglas de contratación, de la definición de perfiles, de las estrategias de convocatoria de vacantes, entre otras; es decir, de lineamientos y políticas que rigen el actuar de los centros laborales. Por ejemplo, la regla aparentemente neutral de un horario rígido y homogéneo de trabajo puede ser de aplicación igual a todas las personas, sin embargo,



**MÉXICO / EMPRESAS Y  
DERECHOS HUMANOS  
AGOSTO 2016**

**61**

Casos documentados sobre  
abuso a derechos humanos

**99**

Empresas implicadas

**32**

Casos alegan intimidaciones y  
amenazas

Fuente: [www.aida-americas.org](http://www.aida-americas.org)

puede perjudicar más a una que otras. O un hombre y una mujer que son igualmente aptos para desarrollar el trabajo “X”, no serán igualmente idóneos; incluso ella podría ser más apta, pero si es madre de un bebé en edad lactante, será descartada para dicho empleo.

La igualdad de oportunidades y de trato permite a todas las personas desarrollar plenamente sus talentos y calificaciones de conformidad con sus aspiraciones y preferencias, y gozar de igualdad de acceso al empleo y de igualdad respecto de las condiciones de trabajo. Sin embargo, tal igualdad de oportunidades y de trato se logran en realidad haciendo ajustes razonables e implementando medidas prácticas. Siguiendo con el ejemplo, horarios flexibles para mamás que lactan a sus bebés y un espacio cómodo, seguro e higiénico para hacerlo, favorecerá que la empresa en cuestión pueda contratarla, contribuyendo con ello a la no discriminación por sexo y género, y al goce y cumplimiento de los derechos. Una cadena virtuosa, no un círculo vicioso.

Por lo tanto, para lograr la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación, no basta con erradicar simplemente las prácticas discriminatorias. También es necesario promover la igualdad de oportunidades y de trato con un enfoque antidiscriminatorio en el lugar de trabajo en todas las fases de la relación de trabajo, incluidas la

contratación, las prácticas de jubilación, retención, promoción y terminación, la remuneración, el acceso a la formación profesional y el desarrollo de las competencias profesionales.

En esto se basa el Programa de Trabajo Decente que ha implementado la OIT en la búsqueda de que el trabajo decente sea un medio para el bienestar pleno de las personas. Este concepto “se basa en el reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracias que actúan en beneficio de todos, y crecimiento económico, que aumenta las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas”.

El trabajo decente es aquel que es productivo; que genera un ingreso digno; que le da seguridad en el trabajo a las personas; que promueve el diálogo social; que otorga mayor protección social a las familias; que asegura la libertad para que las personas expresen sus opiniones y, al mismo tiempo, se puedan organizar y participar en las decisiones que los afectan; y que promueva la igualdad de oportunidad y trato para las mujeres.

En México tenemos instrumentos que nos ayudan a llevarlo a cabo, además de la obligación legal y constitucional, como la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, la cual les invitamos a conocer y adoptar.



**Olga Hernández Ávila**  
**Instructora y Consultora en Derechos Humanos.**



**Adelina González Marín**  
**Miembro de CONAPRED, Etnóloga, Maestra en Desarrollo Rural y Colaboradora en el Instituto Mexicano de Derechos Humanos y Democracia.**

**Académicas de la Dirección de Educación Continua, IBERO Ciudad de México - Tijuana.**



## Educación Continua /

La Ibero busca que sus cursos, diplomados, seminarios y talleres atiendan a la pertinencia, la relevancia y la eficacia como cualidades sustantivas tendientes a la construcción de un mundo cada vez más desarrollado en términos de justicia, verdad, libertad, solidaridad y progreso auténticamente humano en las diferentes dimensiones del conocimiento y el avance científico y tecnológico global.

*Programas abiertos a todo público.*

**informesdec@ibero.mx**



ALIANZA EMPRESARIAL  
IBERO EDUCACIÓN CONTINUA

Un factor clave para el crecimiento de una empresa es invertir en la educación de su personal, pues ello impulsa la competitividad y el desarrollo. Los servicios de formación y capacitación de la Ibero ofrecen planes oportunos para enfrentar los retos corporativos, mediante programas diseñados a la medida de cada organización, apoyados por horarios flexibles y diferentes modalidades de impartición.

*Grupos para empresas.*

**alianzaempresarial@ibero.mx**

CIENCIAS SOCIALES · GASTRONOMÍA · HUMANIDADES  
ARQUITECTURA Y DISEÑO · NEGOCIOS · TECNOLOGÍA

**www.diplomados.ibero.mx**



Universidad Iberoamericana Ciudad de México · Tijuana. Dirección de Educación Continua.  
Prolongación Paseo de la Reforma 880, Lomas de Santa Fe, México, Edificio "G" P.B. C.P. 01219, Ciudad de México.  
Tel. +52 (55) 9177 4400. Lada nacional sin costo: 01 800 627 7615.

Instituto FONACOT fue creado el 01 de mayo de 1974, por decreto presidencial, como Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).

Se especializa en crédito y finanzas.

Cuenta con 2 oficinas sedes en la Ciudad de México y 94 en el área metropolitana e interior de la República, tiene 1,492 empleados (al 31 de mayo del 2018). Ha sido reconocida con el certificado de *Great Place To Work*, en agosto de 2017, como una de las mejores compañías para trabajar en el país, logrando estar nueve puntos por arriba del promedio del Sector Gobierno; además del certificado de calidad ISO 9001-2000; ISO 9001-2008, y la recertificación consecutiva entre 2013 y 2017; entre otros.

[www.fonacot.gob.mx](http://www.fonacot.gob.mx)

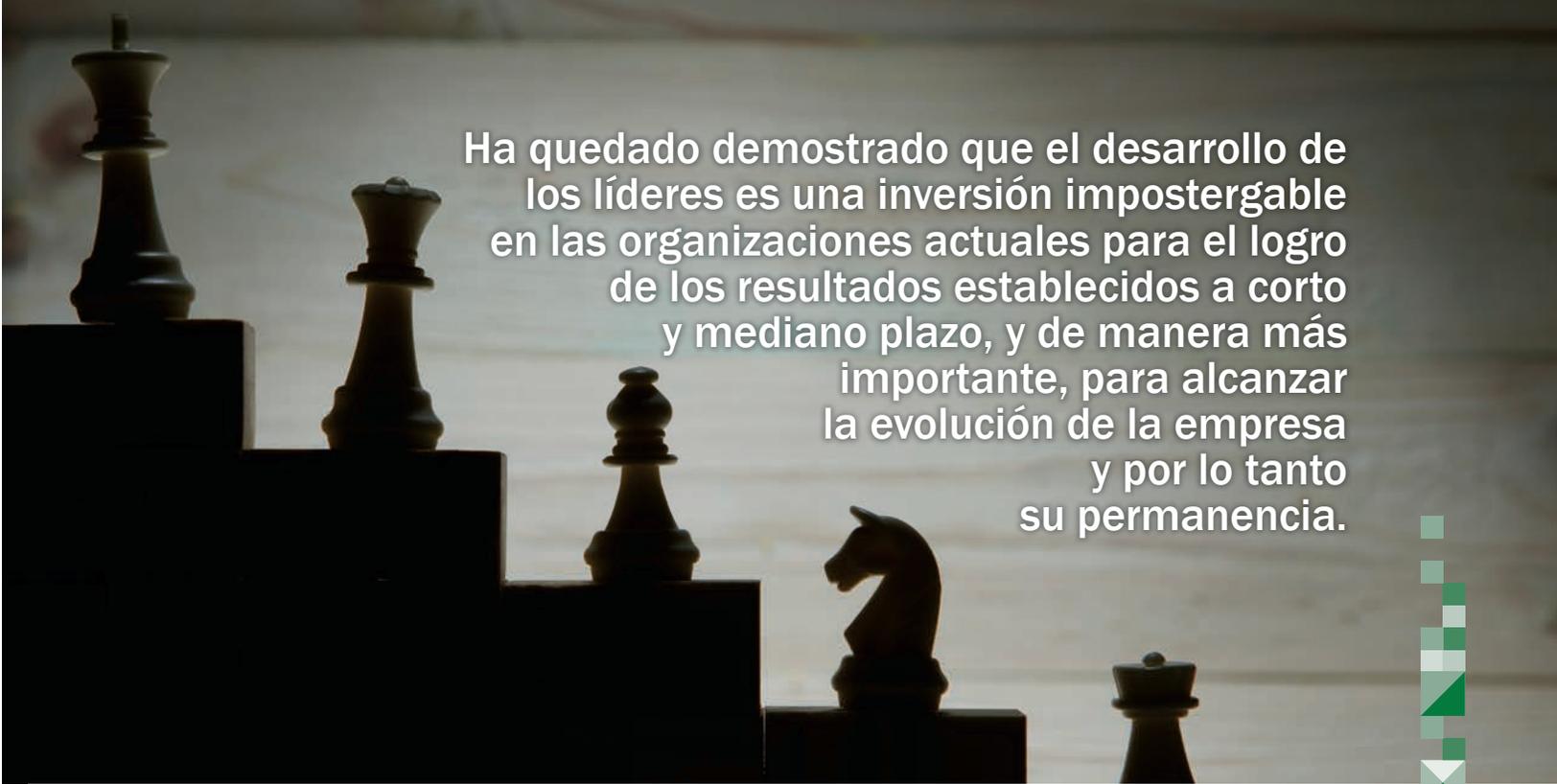
# Liderazgo: ¿un Puesto Jerárquico o un Foco Determinante en la Organización?

Hoy en día los cambios dentro de las organizaciones se presentan de una manera constante y acelerada, lo que lleva a que éstas agilicen sus metodologías para reaccionar de una manera oportuna, y que a su vez puedan localizar a los líderes internos.

Dichos líderes se pueden manifestar en puestos que van desde directivos y/o altos mandos, hasta los mandos medios u operativos de la organización. El contar con la facultad para poder localizarlos se vuelve una tarea titánica, por lo que llevar a cabo un plan integral de detección oportuna genera que éstos propicien o favorezcan los cambios que harán que la organización tome mejores decisiones, y pueda afrontar de mejor manera el futuro, el cual a veces se vuelve complicado y genera incertidumbre.

En México las organizaciones deben empezar a tomar conciencia de esto, por lo que detectar a sus líderes internos se vuelve una parte fundamental en las estrategias de desarrollo y crecimiento tanto de la empresa como de sus colaboradores. Pero realmente, ¿qué conlleva el poder definir de manera correcta lo que es un líder? Comencemos con aclarar que un líder va más allá de tener un nivel jerárquico determinante dentro de la organización, ya que éste debe ser quien pueda generar influencia significativa en un grupo o incluso grupos determinados, y de





# Ha quedado demostrado que el desarrollo de los líderes es una inversión impostergable en las organizaciones actuales para el logro de los resultados establecidos a corto y mediano plazo, y de manera más importante, para alcanzar la evolución de la empresa y por lo tanto su permanencia.

esta manera dirigirlos hacia metas establecidas, logrando enfocar su visión en los demás, siendo adoptada incluso como propia. Así mismo, debe de tenerse claro que no todos los líderes llegan a ser gerentes ni todos los gerentes llegan a ser líderes, pues en ocasiones el liderazgo es confundido con la autoridad.

La transformación en las organizaciones se puede dar a través de varios factores; ya sea por cambios tecnológicos, tendencias laborales, tendencias políticas o incluso la misma globalización. El cambio implica hacer las cosas de manera diferente a la que se está normalmente acostumbrado. Para que una reforma funcione dentro de las organizaciones se debe presentar de manera planeada y estructurada, es decir, al saberse que se aproximan situaciones en donde no se puede seguir operando de la misma forma, se debe realizar un análisis para generar o desarrollar actividades específicas que nos conduzcan al logro de los objetivos, sin importar si éstos ya estaban establecidos o incluso son nuevos.

Al presentarse dichas situaciones, los principales personajes que deben intervenir son los llamados agentes de cambio, los cuales cumplen un papel muy importante, pues son aquellas personas dentro de las organizaciones que se encargan de agrupar a las fuerzas y dirigir las actividades que se consideren necesarias para implementar el cambio. Y es aquí en donde los diferentes líderes juegan un papel determinante ya que se convierten en aquellos focos potenciales, y aliados para la administración. Hoy en día, la cultura organizacional en México no ha tomado en cuenta la importancia de localizar a sus líderes o crear dentro de sus mismos empleados a líderes que podrían apoyar a la organización de una manera positiva. Es por eso que se deben de tomar en cuenta las siguientes cuestiones:

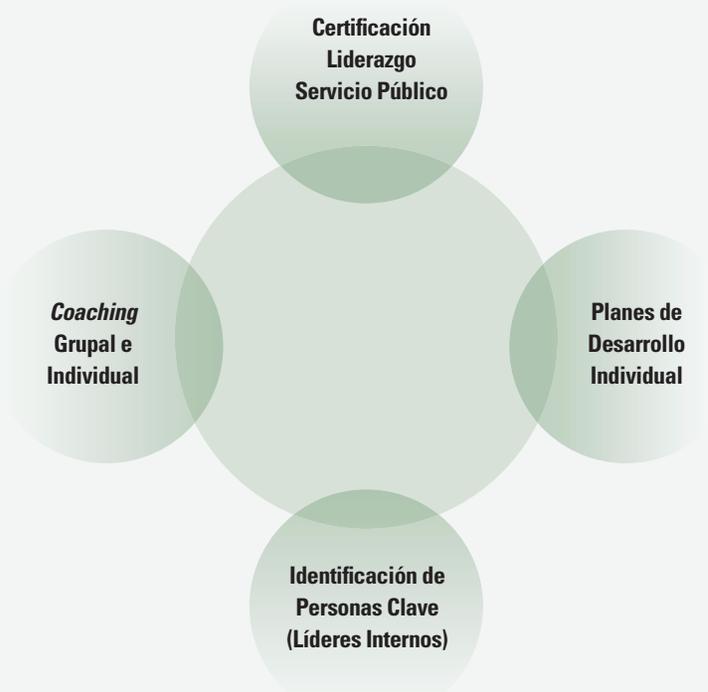
- ¿Mi empresa localiza a los agentes de cambio y/o líderes antes de presentarse cambios dentro de la organización?
- ¿Presto atención a estos líderes y tengo una comunicación efectiva?

- ¿Estos líderes son aliados de la organización?

Al contestar estas preguntas se podrá saber en qué posición se encuentra la empresa con sus líderes y qué acciones debe de tomar para hacer que esto fluya de la mejor manera ante cambios futuros; de ahí la importancia de dirigir a la empresa hacia un liderazgo efectivo que es aquél que logra resultados, aquél que se ve y no del cual se habla.

Un líder efectivo no busca el reconocimiento solamente para él mismo sino la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito para todos (empresa, equipo de trabajo, etc.). Los "líderes" con comportamientos egoístas son líderes por imposición y no por mérito.

Para el Instituto FONACOT la competencia de liderazgo se refiere a la "habilidad para convencer y orientar a otros con la finalidad de llegar a un resultado común; implica comunicar la visión de la estrategia, definir objetivos, dar seguimiento y retroalimentación a su equipo".



Conscientes de ello buscamos permanentemente el desarrollo de nuestros líderes en todos los niveles de la organización, por lo que desde el 2014 hemos ejecutado de manera consistente estrategias para el perfeccionamiento de dicha competencia en nuestro personal. Las principales acciones incluyen la certificación del liderazgo orientado al servicio público —conforme al estándar registrado ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación (CONOCER)—; así como la implementación de Planes de Desarrollo Individual orientados al análisis de las competencias directivas del personal estratégico y de

mando, con la finalidad de identificar personas clave con alto potencial de crecimiento a corto y mediano plazo; así como las brechas existentes para focalizar los esfuerzos de capacitación en la materia. Adicionalmente, hemos adoptado prácticas innovadoras para el sector tales como sesiones de *coaching* grupal e individual con un enfoque en la atención personalizada de las necesidades individuales de los líderes de la organización, para fortalecer la gestión de los equipos de trabajo y en consecuencia incrementar su desempeño. Dichas acciones han contribuido al cumplimiento de los

objetivos y metas planteadas en cada ejercicio, mediante la mejora continua del clima organizacional privilegiando la comunicación entre las diferentes unidades administrativas del Instituto, así como dentro de las mismas. Acciones como estas permitirán que cada vez más existan funcionarios públicos más preparados y capaces de obtener resultados a través de sus equipos de trabajo, mediante una correcta administración del personal y con la plena convicción de que un líder no hace seguidores sino que forma líderes.

Es cierto que el liderazgo conlleva una gran responsabilidad pues busca desarrollar el máximo potencial tanto en la empresa como en sus trabajadores; un buen liderazgo mantendrá a los empleados contentos y motivados, mejorando así el clima empresarial y creando en el colaborador un sentido de pertenencia que le permita adoptar la misión y visión del lugar donde trabaja como propias.

Ninguna técnica es infalible, por lo que no debemos descartar que el liderazgo podría fracasar, y es por ese motivo que hay que analizar y diseñar bien las estrategias empresariales, para conseguir que todo vaya en función de la misión y visión de la empresa y sus objetivos, a final de cuentas, quizás la tarea más compleja de todo líder sea la de tomar el control de sus propias acciones.



**Leopoldo Rubio**

**Director de Recursos Humanos,  
Instituto FONACOT**



# ¡Somos tu mejor opción!

Para las compras del **regreso a clases** puedes contar con tu **crédito FONACOT**

¡Es muy fácil de pagar!

**FONACOT** es el crédito a tu alcance

[www.gob.mx/infonacot](http://www.gob.mx/infonacot)

01 800 FONACOT (366 2268)

[@Infonacot](https://twitter.com/Infonacot)

[f INFONACOT](https://www.facebook.com/INFONACOT)

**STPS**  
SECRETARÍA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL



INSTITUTO  
**fonacot**



**Integral Management Consulting** fue fundada en Bogotá, Colombia, en 1996 y en México en el 2002, por Juan Carlos Maya Aroca. Se especializa en identificación, diagnóstico, formación y desarrollo ejecutivo y de equipos. Tiene presencia en Latinoamérica.

[www.mxintegralmc.com](http://www.mxintegralmc.com)



# CEO, ¿Siempre Volando a la Misma Altitud?

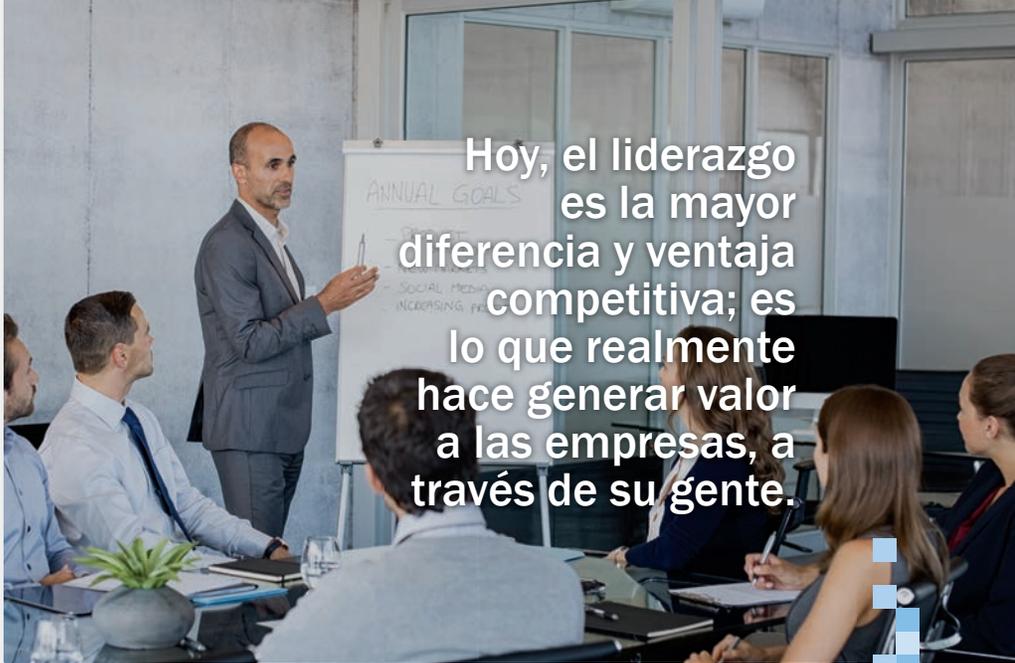
Indistintamente a que los altos líderes deben ejercer uno de los roles más importantes que es el relacionamiento efectivo con todas las personas involucradas en su entorno, se llega a percibir con mucha frecuencia la “soledad del director” y los vemos como águilas en las altas cumbres, con un severo dominio de lo que hay a su alrededor, con la mirada fija en su presa, buscando vientos a su favor, redireccionando enfoques; pero extremadamente solos, y además con la elección y convicción de demostrar una impecable autoridad moral con valores fijados en la cultura y estrategia.

¿Y cuándo se puede hacer un alto en el camino? ¿Dónde queda la aplicación de dicha estrategia, la alineación, sus equipos de trabajo, los líderes intermedios de su estructura, la fuerza productiva de ingresos y hasta la identificación de los talentos que serán quienes sigan con su legado? ¿Está volteando a verlos? ¿Mirarlos como seres humanos con sentimientos, con

sentidos, con sensaciones, con intuición y pensamientos? Definitivamente hay una línea distante entre las capacidades, aptitudes, características técnicas profesionales del saber y del hacer; y las competencias, actitudes, habilidades, conductas, comportamientos, emociones que nos mueven a los seres humanos como individuos, como grupos o en equipos de trabajo; de igual manera se da la

diferencia entre enviar a la gente a capacitarse y desarrollarlos verdaderamente. Algo así como el padre que entiende que la educación y los valores se aprenden en casa, con el ejemplo, en el día a día.

Bien decía Carlos Llano Cifuentes, fundador del IPADE: “En las escuelas pueden aprenderse oficios, mientras que en la familia se aprende, cuando se aprende, lo más alto y fundamental: el ser del hombre”; y bajo este contexto la cabeza de una organización o área, de cierta manera refleja y se convierte en lo que bien podría ser un padre dentro de la empresa en términos de “el ser del profesional”. Esa línea marca diferencias conceptuales como enseñar mediante la capacitación, con eventos puntuales que aportan conocimientos al mejoramiento de las aptitudes; y lo contrario, que es conducirlos a que aprendan, mediante procesos que incluyan diferentes aspectos del ser humano como generación de hábitos —que conduzcan a la modificación de conductas, comportamientos y emociones—, que les lleven a lograr esas actitudes que tanto estamos deseando en la gente y mediante las cuales realmente podemos apreciar —por medio de competencias y habilidades—, nivel y rol en la empresa. Hace un par de años escribí en esta misma revista un artículo sobre Equipos de Alto Desempeño, y se destacó: no se aprende a trabajar en equipo enseñándoles lo que es trabajo en equipo, sino... trabajando en equipo. Ahora bien, ¿cuándo es que esa cabeza empresarial voltea a mirar a su gente, se involucra, comparte y hasta participa del proceso lógico integrando el factor humano de su empresa? Y me refiero al proceso real, no al ideal ni al del procedimiento; así como también me refiero no sólo a la cabeza de la



**Hoy, el liderazgo es la mayor diferencia y ventaja competitiva; es lo que realmente hace generar valor a las empresas, a través de su gente.**

empresa sino también a las cabezas funcionales y otros líderes. Para esto, eventualmente es fundamental fijar derroteros e incluso participar en algunos de los procesos en cuanto a la identificación de las personas que ingresan a la empresa, así como del desarrollo que están teniendo dentro de la misma. Una de las claves más visibles de éxito de Jack Welch en la transformación de General Electric en las décadas de los 80 y 90 fue su involucramiento hasta en un 30% con la gente y equipos de la empresa en todos los niveles. Sabemos del daño que sufre la empresa en términos de tiempo, esfuerzo, recursos y resultados cuando se vincula una persona que no cumple con las verdaderas características para el puesto; el desengrane y afectación en un equipo de trabajo, la desviación cuando además debe liderar gente, la frustración cuando no logra resultados y, para completar, la desalineación y falta de acción ante la estrategia fijada con mucho detalle, energía, tiempo y expectativas. Y si esto se repite de manera sistemática y aleatoria, podríamos dimensionar lo que por debajo de la mesa se está afectando profundamente, en ocasiones sin darnos cuenta.

Es por ello que se torna fundamental que los altos líderes bajen la mirada y se den cuenta de lo que está sucediendo con su factor humano en todos los niveles, dado que la gente es el cerebro, el corazón, la columna, los sentidos y hasta los sentimientos; el ADN de las empresas —transformado en cultura, en prácticas, en organización, estructura, acciones y en resultados—. Pero esa gente también tiene un motor que impulsa, y es la mirada y el acompañamiento “humano” de su CEO y de sus líderes. Hoy, el liderazgo es la mayor diferencia y ventaja competitiva; es lo que realmente hace generar valor a las empresas, a través de su gente. En mi experiencia, muchos CEO, líderes y empresas multinacionales o locales, grandes o pequeñas, lo están haciendo mediante procesos y programas trascendentales e integrados, en los que en un deseo por “mirar a la gente” se han implementado diferentes prácticas y metodologías exitosas, incluso apoyadas por empresas y profesionales expertos, externos que llegan al ser de cada ente y rol, en un balance de los aspectos técnicos y humanos de la organización. Entre estas prácticas se encuentran:





# Agregamos valor en el desarrollo competitivo de las organizaciones.



## Soluciones Integrales Empresariales

- Planeación y alineación estratégica
- Consultoría en desarrollo comercial
- Desarrollo de canales de distribución
- Business plan
- Balance score card



## Soluciones Integrales de Recursos Humanos

- Modelo estratégico de Recursos Humanos
- Procesos de Recursos Humanos
- Estructuras organizacionales
- Modelos de gestión por competencias
- Evaluación del desempeño y reconocimiento



## Formación y Desarrollo

- Programa de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo.
- Programa de Desarrollo de Habilidades de Ventas.



## Procesos de Coaching

- Coaching ejecutivo
- Coaching relacional
- Team coaching (Team building, Integración de equipos)
- Coaching de vinculación



## Selección Ejecutiva

- Evaluación ejecutiva
- Assessment Center Presencial Grupal
- Entrevista por competencias



## Identificación y Diagnóstico

- Plataforma de evaluación
- Diagnóstico de competencias

## Soluciones Integrales de Desarrollo

Somos especialistas en desarrollo Organizacional, comercial y humano

Teléfonos: (+52-55) 5652 8600 | 5135 2525 | 5135 2870



Integral Management Consulting  
San Marcos 26 | Col. Santa Teresa  
Contreras | Del. Magdalena Contreras  
| C.P. 10710 | CDMX



**Jobfit fue fundada en la Ciudad de México, en 2008. Se especializa en administración integral de capital humano y maquila de nómina, *staffing*, atracción de talento a todos los niveles y gestión de talento. Cuenta con 21 oficinas y 348 empleados en la República Mexicana. Ha sido reconocida como Empresa Socialmente Responsable y con el distintivo Empresa Incluyente.**

[www.jobfit.mx](http://www.jobfit.mx)



# Evolucionando hacia Plataformas Digitales con Sentido Humano

Como capital humano debemos evolucionar a plataformas digitales de manera ágil y eficiente, logrando tener un toque humano y generando valor en lo que hacemos. Existen diversos factores que debemos considerar y en los que debemos enfocar nuestra atención para que la información sea útil y así ayudemos al proceso de toma de decisiones, para llevar a la organización a ser competitiva y rentable.

La Gestión del Talento es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de conjugar acciones dirigidas a disponer, en todo momento, el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivos.

- Esto nos lleva a automatizar los procesos y generar metodologías de gestión que aseguren la ejecución y evaluación por parte de la Dirección.
- Crear una plataforma donde difundamos las mejores prácticas

y así *cascadear* la información de manera oportuna.

- Acceso y uso de la información en tiempo real.
- Eliminar los errores y retrasos ligados al papel.
- Optimizar los tiempos.
- Incrementar la productividad.

## ▶ Atracción de talento

Para los que estamos en continua búsqueda de métodos más eficientes para atraer a los mejores perfiles, ya contamos con Reclutamiento 2.0 y 4.0, y ahora cada vez más fuentes digitales ayudan a la búsqueda; sin

embargo, ahora el reto es encontrar las habilidades, competencias y conocimientos técnicos en los postulantes, que se adapten y desarrollen nuevos caminos para digitalizar y automatizar los procesos en sus áreas. Por lo tanto, las habilidades a buscar son: adaptabilidad, creatividad, facilitar los cambios, flexibilidad, innovación, análisis y orientación a resultados con enfoque en toma de decisiones de información. El reto para Capital Humano es identificar y definir las capacidades demandadas por el mercado laboral, determinar nuevos roles y funciones, asignar auxiliares virtuales en áreas que permitan agilizar los tiempos, definir las capacidades relacionadas a la transformación digital (utilizando *big data*) y tomar decisiones a partir de esto.

### ► La ética impulsará en mayor medida las decisiones de los consumidores

Los consumidores tomarán cada vez más decisiones de compra e inversión en función del posicionamiento ético de una empresa. La imagen de nuestra marca, así como nuestros valores, se volverán grandes diferenciadores en el mercado. Debido a esto, tenemos que ser capaces de contagiar nuestros valores, tanto en nuestro ambiente laboral como en la experiencia previa y posterior a la venta de nuestro servicio o producto. Tenemos que hacer que todo nuestro plan de negocio vaya orientado a mejorar la experiencia de compra contagiando nuestros valores empresariales, no sólo para vender utilidad, sino experiencia. No tomar en cuenta nuestros valores puede salir muy caro, de ahí nace que muchas empresas se están certificando en planes y programas para contar con altos índices de integridad y calidad.



## La Gestión de Talento, la inteligencia artificial y mejores plataformas: nuevo reto para las organizaciones. Optimizando la productividad con un toque humano.

### ► La inteligencia artificial está aumentando las capacidades humanas

Las NBIC (nanotecnología, biotecnología, tecnologías de la información y ciencias cognitivas) son las tecnologías destinadas a incrementar el rendimiento humano.

Integrando la inteligencia artificial a la dinámica laboral diaria, los colaboradores aumentarán exponencialmente sus capacidades laborales. Las tareas con mayor demanda de acciones cognitivas repetitivas y desgastantes serán hechas por *software* de inteligencia artificial, haciendo que nuestros colaboradores puedan reducir el estrés y aumentar su capacidad para lograr resultados. Actualmente los *software* de inteligencia artificial vs. los tradicionales nos proveen grandes posibilidades en tres áreas importantes: análisis, compilación de datos e interacción con el usuario. Cuando pensamos en un *software*, normalmente creemos que es un programa hecho para realizar una tarea o procesar datos de una manera específica, sin embargo, actualmente lo único seguro es el cambio y las estructuras de análisis de datos

inflexibles son obsoletas. Es por ello que la inteligencia artificial es la respuesta. De tal manera que la hace capaz de compilar datos de forma dinámica; de día, de noche, a través de *terabytes* de información; y de esta manera aprende a ejecutar.

### ► Las relaciones internacionales, la economía y la política deberán adoptar necesariamente nuevas medidas para seguirle el paso a la era digital

Estamos haciendo uso continuo de las plataformas masivas, dado que no sólo están definiendo nuevas tendencias a un ritmo acelerado, sino que actualmente son las principales herramientas que definen nuestras preferencias políticas, económicas y sociales; influyendo en el estilo de vida y en nuestras elecciones particulares. Habrá más razones para discutir acerca de la propiedad intelectual, privacidad de datos y licencias para operar dentro de la web. Teniendo esto en mente, es importante que como organización seamos capaces de detectar y prevenir el uso adecuado de la información sensible de nuestros



socios de negocio, es decir, clientes, proveedores y colaboradores. En este “nuevo mundo” en el que, con acceso a nuestras *cookies*, se puede saber más de nosotros mismos que lo que sabe nuestra propia pareja, el cuidado en el análisis de la información es una necesidad. Debemos explorar cada vez más los impactos económicos, políticos y sociales dado que el entorno que tenemos es cada vez más dinámico y esto influye en el rumbo de la estrategia que se debe adoptar para tener una permanencia en el mercado.

► Los servicios de salud se volverán cada vez más interesantes. Debido a la gran cantidad de estrés a la que estamos sometidos, hoy más que nunca es importante que las

organizaciones cuidemos de manera preventiva la salud física y mental de nuestros colaboradores, para aumentar el rendimiento físico, emocional e intelectual.

Las nuevas tecnologías influirán en el sector médico tradicional, dando ventajas en los tratamientos y mejoramiento de calidad de vida de personas de edad avanzada y grupos vulnerables. Esto se logrará apoyándose en la ciencia y en las nuevas áreas de biotecnología y nano-

tecnología (con ayuda de la inteligencia artificial) sin llegar a suponer la superación de la especie humana buscando mejorarla. Tradicionalmente la medicina se ocupaba de curar, en cambio, con el uso de la ciencia y la tecnología, nuevas corrientes transhumanistas buscan mejorar la propia especie.

### ► Recursos Humanos como principal impulsor de cambio en la organización.

Actualmente necesitamos ser el agente de cambio que haga el *lobbying* en la organización y alentemos a que las demás áreas automaticen sus procedimientos. Cada vez más departamentos de RH utilizan herramientas y canales digitales en sus procesos. No obstante, es un área que debe gestionar y sensibilizar para contar con

una herramienta digital en todas sus metodologías internas.

- Redes Sociales internas: mejorar la comunicación y colaboración en la compañía. Permite flexibilizar jerarquías. *WA, Jibe, Yamener, Socialcast.*
- Herramientas de gamificación: definir tareas y procesos, e incentivar y establecer premios, niveles, *ranking, coins.* *Bigdoor, Bunchball o LCMS.*
- Plataformas de *e-Learning*: entramos en la época del *life-long Learning*, es decir, la responsabilidad que cada persona asume sobre su propia información. *LCMS (Learning Content Management System), Coursera, edx.*
- Plataformas de Gestión de Nóminas: es una de las más básicas y permiten seguimiento y control de todos los documentos para proceso de pago.

La inteligencia artificial, un nuevo medio para mejorar y eficientar la productividad en las organizaciones; debe adoptarse por el Capital Humano sin temor, y afrontarlo con nuevas soluciones para que el individuo no se sienta reemplazado sino auxiliado para mejorar sus habilidades y tener mejores opciones para: producir más y mejor, incrementar el bienestar de los colaboradores, habilitar los centros de trabajo con plataformas que permitan mayor comunicación, acelerar los procesos de evaluación de desempeño para tener mejores incentivos; entre otras.



**Ana Luisa Zepeda Orozco**

**Directora de Capital Humano,  
Jobfit**



# Somos tu mejor opción para todas las temporadas



## Las mejores prácticas en **gestión de talento**

- Más y mejores beneficios para tus colaboradores
- Cobertura médica
- Seguros
- Descuentos y beneficios en establecimientos
- Presencia a nivel nacional
- Solidez financiera



• **Administración de nómina tradicional**



• **Maquila de nómina**



• **Atracción de talento**



• **Psicometría en línea**  
• **Evaluaciones por competencias**  
• **Estudios socioeconómicos**



• **Gestión de talento**

@JobfitOficial @JobfitOficial

[www.jobfit.mx](http://www.jobfit.mx)

t. 2629 2300 / 5255 0380





Investigador, conferencista y asesor de alta dirección, **José Luis Quintero** se especializa en Liderazgo Basado en Virtudes, un punto de vista acerca de la esencia del nuevo líder empresarial. Contando con 20 años de trayectoria corporativa internacional en Procter & Gamble y 10 años de experiencia en consultoría estratégica empresarial, combina conceptos con anécdotas en un método de aplicación inmediata en todo tipo de empresa.

[www.tuplanv.com](http://www.tuplanv.com)

# Liderazgo Basado en Virtudes: el Perfil del Nuevo Líder Empresarial

Es común en las empresas pensar que las habilidades y el conocimiento adquiridos por un líder y sus colaboradores serán suficientes para alcanzar los resultados esperados, y que la experiencia logrará la madurez necesaria para enfrentar los retos que se presentan. Sin embargo, ninguna de estas creencias es absolutamente cierta.

La lógica anterior obliga a deducir que depende de la persona en cuestión aprovechar la experiencia para desarrollar madurez o, en su caso, también puede decidir dejar pasar la oportunidad de madurar. En el momento en que se asigna a una persona un reto determinado, se asume que tendrá la habilidad, el conocimiento y también la madurez para enfrentar el desafío. Una empresa comercial muy exitosa, pero con poca cultura de inclusión, decidió lanzar un programa integral de diversidad para fomentar el respeto a las diferencias y antecedentes individuales. Después de evaluar a varios candidatos para liderar este

programa, decidió contratar a alguien que causó una excelente impresión durante las entrevistas. Se le propuso que se diera su debido tiempo para conocer la cultura de la empresa y que desarrollara un plan con indicadores de desempeño organizacional para evidenciar el progreso. Este nuevo gerente se dio a la tarea de conocer la empresa y de crear el programa, el cual presentó ante el Comité Directivo con gran destreza. Para su mala fortuna, dos días antes del evento de lanzamiento caminó junto a un grupo de colaboradores y escuchó que estaban contando un chiste discriminatorio. Después de unos pocos pero muy largos





## La madurez de una organización se define por la suma absoluta de las virtudes de sus líderes y colaboradores.

segundos, decidió no intervenir. En el evento, el gerente dio un discurso sobre la importancia del respeto y aprovechamiento de las diferencias individuales; los mismos colaboradores que hicieron el chiste discriminatorio comenzaron a reírse y a faltar al respeto al evento. El gerente trató de controlar la situación en el auditorio pero no lo logró; el daño estaba hecho.

Lo anterior evidenció que la persona seleccionada tenía las habilidades requeridas para el puesto, pero también se descubrió que no contaba con la madurez necesaria para enfrentar el reto asignado. Este gerente sabía qué hacer y cómo hacerlo, pero la magnitud del desafío lo sobrepasó. ¿Qué habría sucedido si esta persona hubiera contado no solamente con las habilidades sino también con la madurez que ciertas virtudes personales podrían haberle brindado? Tal vez al caminar junto al grupo de colaboradores que hicieron el chiste discriminatorio podría haber procedido de la siguiente manera: “Disculpen, buenas tardes. Yo soy el

nuevo Gerente de Inclusión y quiero compartirles algunas perspectivas sobre el chiste que acabo de escuchar. La empresa pensaba que esos chistes eran inofensivos. Yo mismo en el pasado me he reído de este tipo de chistes. Sin embargo, nos hemos dado cuenta de que la discriminación en sus muy variadas formas hace un grave daño al ambiente laboral y causa que colaboradores valiosos abandonen su carrera con nosotros. No habrá consecuencias hoy para la persona que contó el chiste. Estoy seguro de que ustedes son líderes en esta empresa y necesito su ayuda para construir un programa de diversidad que fomente el respeto a las diferencias y a la inclusión de las minorías. Dentro de dos días voy a dar un discurso sobre el tema. Los espero ahí y cuento con su apoyo para lograr el progreso cultural que requerimos. Vamos a convertirnos en una compañía todavía más exitosa y en un mejor lugar para todos”. De haber actuado con madurez habría sido más difícil para los colaboradores faltarle al respeto durante su discurso.

Habría al menos sembrado una inquietud en esos colaboradores sobre los daños que causa la discriminación en su empresa y las consecuencias que ellos mismos podrían sufrir si continuaban exhibiendo comportamiento discriminatorio. ¿Qué virtudes individuales le habrían permitido al gerente actuar con la suficiente madurez para intervenir en el momento y elevar las probabilidades de éxito? El caso descrito se presenta con suma frecuencia en todos los niveles y áreas de las empresas. Los colaboradores saben qué y cómo hacer lo que deben hacer, aunque no siempre logran hacerlo.

### ■ Habilidades, conocimiento y madurez

El desempeño de cualquier colaborador está impactado por tres factores principales:

**Conocimiento:** se refiere a la experiencia que tiene la persona acerca del rol o del área en la que se desempeña.

**Habilidad:** son aquellas destrezas que se pueden aplicar en cualquier

tipo de puesto en cualquier área de la empresa. Entre éstas se encuentran: capacidad de negociación, priorización, análisis y solución de problemas.

**Actitud:** determinada por las virtudes del colaborador. Una persona con dignidad hará lo correcto, aunque no se le reconozca. Un empleado con lealtad no traicionará la confianza que se le tiene, incluso si se le presentan oportunidades de beneficio personal a costa de los resultados de la empresa (ver gráfico).

siempre actúa con la madurez que se requiere. La pregunta es entonces: ¿qué hacer para acelerar la madurez de los colaboradores?

Una organización más disciplinada se apegará a los estándares establecidos. Colaboradores más leales respetarán a sus líderes. Líderes más virtuosos generarán más lealtad a la misión de su empresa. Una organización con más virtudes entregará mejores resultados, contará con mejor ambiente laboral

y tendrá una mayor productividad.

No solamente problemas de discriminación se presentan cuando existen carencias de virtudes en una empresa. La retención del talento crítico también se hace más difícil. Al principio de sus carreras, los colaboradores admiran a sus líderes por sus habilidades y conocimientos. Una vez que los colaboradores desarrollan habilidades y conocimientos propios, buscarán admirar a sus líderes por sus virtudes personales. Las

poco virtuosos renuncian al propósito de la empresa pero no renuncian a la empresa. Con el paso del tiempo el ambiente laboral se deteriora y la empresa se convierte en una perfecta combinación de imperfecciones que le impiden progresar.

Contrariamente a la creencia popular, las virtudes sí son desarrollables, y el reconocimiento personal de la carencia de una virtud es el primer paso hacia su desarrollo.

### Desarrollo acelerado de madurez

Una vez que una persona o una organización reconoce que carece de cierta virtud, será inevitable que se aboque a practicar diariamente la virtud en cuestión.

El proceso de desarrollo de virtudes personales o empresariales puede describirse como: reconocer las virtudes individuales y organizacionales con las que sí, y con las que no se cuenta; enfatizar dichas virtudes en el propósito, misión y valores de la empresa; definir un plan de desarrollo proactivo de dichas virtudes en todos los niveles; recompensar a aquellos colaboradores que exhiban de manera consistente las virtudes que la empresa requiere desarrollar; medir periódicamente el apego a dichas virtudes por parte de los colaboradores de todos los niveles. Toda empresa debe invertir de manera balanceada en el desarrollo de sus sistemas las habilidades de su personal, así como de manera sustentable en el desarrollo individual y colectivo de sus virtudes.

VIRTUD	CONDUCTA IDEAL
Responsabilidad	Ejercer el rol de Gerente de Inclusión.
Disciplina	Actuar en el momento ideal.
Autenticidad y Humildad	Aceptar que ha cometido ese mismo error en el pasado.
Perseverancia	Intentar cambiar la cultura aunque existan grandes obstáculos.
Justicia	No aplicar consecuencias sin haber lanzado todavía el programa.
Paciencia	No sobreactuar sabiendo que el cambio de cultura tomará tiempo.
Dignidad	Darse su lugar como un directivo, con autoridad en la empresa.
Valentía	Actuar en el momento exponiéndose al riesgo de la burla.

En ocasiones se piensa que el tiempo logrará hacer madurar a la gente y eso no siempre sucede. Con frecuencia encontramos que personal con mucha experiencia y antigüedad no

personas se contratan con la empresa, pero le renuncian a sus líderes cuando éstos fallan en exhibir comportamiento basado en virtudes. Con frecuencia las personas que reportan con líderes



**José Luis Quintero**

# LIDERAZGO BASADO EN VIRTUDES

PLAN V  
SOLUCIONES



PlanV Soluciones, 55-1664-6009  
www.tuplanv.com  
 Jose Luis Quintero E.  
 PlanV-Soluciones  
contacto@tuplanv.com  
 José Luis Quintero E. @jlq63

  
EDICIONES URANO  
a PAPIRO company  
 Empresa Activa

**LIVE**  
 13.5°

**LIVE 13.5°**, una empresa de Grupo Live, fundada en la Ciudad de México, en 2014, por Nancy Martínez Navarro. Se especializa en Felicidad Organizacional y cuenta con servicios de capacitación, consultoría en RH y certificaciones en gamificación. Su misión es generar ambientes de trabajo felices, positivos y productivos. Se distingue como una de las 50 mejores empresas de Consultoría en México.

[www.live135.mx](http://www.live135.mx)



# El Poder del Juego en las Organizaciones

Durante más de 15 años que he trabajado en el desarrollo de personas, equipos y líderes, ha sido muy interesante descubrir el poder del juego en las organizaciones. Bien decía Platón: “Puedes aprender más acerca de una persona en una hora de juego, que en un año de conversación”.

Justamente una de las partes favoritas de mi trabajo es cuando usamos el juego en nuestros cursos o intervenciones y logramos ver cómo los participantes se relajan cuando empiezan a jugar y, por lo tanto, a reír. Así mismo he podido ser cómplice de cómo el juego ayuda a estimular a cada persona, tanto en su cerebro como en su cuerpo; cómo los participantes logran conectar con otras personas de forma positiva, se olvidan del estrés, de problemas e incluso terminan dejando a un lado el celular o cualquier estímulo exterior, para enfocarse en el aquí y el ahora.

Si quieres ver cambios de conductas en tus colaboradores, ponlos a jugar. Cuando nuestros clientes se atreven a implementar actividades basadas en el juego (gamificación), se dan cuenta que es más fácil y efectivo conseguir el compromiso que tanto anhelan de sus colaboradores, incrementa y promueve el aprendizaje, mejora el sentido de pertenencia, motiva a la acción e incluso le da otra mirada, mucho más creativa, al momento de solucionar conflictos. Salvador Ibáñez, *Country Manager* de CRF Institute en España, explica: “Según nuestros datos, los juegos



“Puedes aprender más acerca de una persona en una hora de juego, que en un año de conversación”.  
Platón

son divertidos y adictivos, e intensifican la experiencia de aprendizaje”. Desde nuestra perspectiva, aplicar el juego en organizaciones a nivel colectivo también provoca emociones como la empatía, la competitividad, la colaboración y la confianza, y activa la pasión por lo que hacen. Esto, indiscutiblemente, ayuda a las empresas a ser más productivas de una manera más factible y real. En la actualidad no es un secreto que las organizaciones necesitan adaptarse a los constantes cambios a los que están expuestos, y justo la gamificación permite que este proceso de adaptabilidad sea más efectivo e innovador, aprovechando el talento que hoy imponen los *millennials* y hablando en su mismo idioma. Estoy convencida de que los líderes deben jugar y divertirse más dentro de las organizaciones, por lo cual diseñar momentos donde el juego sea el protagonista, más allá de ser una moda, debería ser una prioridad debido a que los beneficios que se pueden obtener son muchos, entre otros:

**Provoca un estado de *flow* (flujo):** el juego permite un estado óptimo de conciencia donde el participante y sus colaboradores se sentirán mejor y harán su mejor esfuerzo. Cuando logran estar completamente inmersos en una actividad, el tiempo no se siente y los conflictos y distancias provocados por el ego dejan de ser protagonistas.

**Refleja conductas reales:** diseñar correctamente un juego que genere aprendizaje, puede imitar perfectamente situaciones de la vida real o laboral, ya que durante el juego el participante se comporta de manera similar a como lo haría en situaciones reales, permitiéndole tomar riesgos, tener éxito o fracasar, pero sobre todo tener curiosidad acerca del porqué ocurrió así para después reír y volver a intentarlo. La única diferencia es que en el juego no corre riesgos y el resultado siempre será el aprendizaje.

**Genera relaciones positivas:** cuando hablamos de un juego competitivo, se debe definir claramente que se trata de un espacio seguro

para que las personas se sientan cómodas, sean ellas mismas, se conecten con otros de forma positiva y se genere integración, fortaleciendo también el sentido de pertenencia.

**Mejora la toma de decisiones:** el juego permite enfrentar situaciones cambiantes, ya que no es lineal y no siempre todas las reglas son claras y precisas, por lo cual los participantes aprenden a manejar situaciones difíciles y a tomar decisiones para ganar la competencia, conectando de nuevo la experiencia con la vida real.

**Libera tu creatividad:** y algo que nos encanta, ¡jugar te lleva a pensar fuera de la caja! Mediante actividades de gamificación experimentamos cómo buscar nuevas alternativas para alcanzar el objetivo de forma relajada y divertida. Usar la imaginación puede generar ideas sumamente valiosas y creativas en los equipos de trabajo.

Grandes empresas ya disfrutan los resultados de la gamificación; Mercer —una consultora global de talento humano, salud, retiro e inversiones—, con el objetivo de que

## GAMIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS

Es el empleo de **mecánicas de juego** en entornos **no lúdicos**, que buscan potenciar la **motivación**, la **concentración**, el **esfuerzo** y la **fidelización** de los clientes y colaboradores.

### 5 MECÁNICAS COMUNES



### 4 MANERAS DE CONSEGUIR COMPROMISO



### 3 MOTIVADORES



## BENEFICIOS DE LA GAMIFICACIÓN

#### Empresas

- Mejora la imagen de la marca
- Genera retroalimentación inmediata
- Fortalece el compromiso
- Aumenta las ventas
- Fomenta la interacción y la participación

#### Personas

- Crea una experiencia interesante
- Fomenta la participación
- Motiva a través de la competitividad
- Ayuda al usuario a sentirse escuchado por la marca
- Fomenta la creatividad

## ALGUNOS HECHOS

- ▶ El mercado global de herramientas, servicios y aplicaciones de gamificación se prevé que sea de **5.5 billones** para el 2018. (M2 Research)
- ▶ **63%** de los adultos están de acuerdo en que hacer labores diarias con actividades que incluyan el juego, haría que el trabajo fuera más **divertido y gratificante**. (JW Intelligence)
- ▶ Más de dos terceras partes de los empleados consideran a la gamificación como una estrategia para **motivar y mejorar su salud**. (Buck Consultants)

de forma práctica y divertida los líderes desarrollen habilidades para mejorar la toma de decisiones de talento (retención, ascensos, promoción y salarios), creó una herramienta gamificada de liderazgo estratégico que fue desarrollada exclusivamente para directores y gerentes de Recursos Humanos en Latinoamérica con base en un juego de mesa. De manera concreta y como hoy lo exige el mundo laboral, algunas acciones que invito a las empresas a que comiencen a implementar para tener un efecto positivo en sus colaboradores son:

1. Arriesgarse a transformar las actividades tradicionales en divertidas y disruptivas, ya sea de forma presencial o digital.
2. Implementar mecánicas de juego que motiven a salir de zonas de confort, explorar la creatividad y liberar el máximo potencial.
3. Diseñar una serie de premios o incentivos que promuevan la sana competencia y que inviten a los colaboradores a la acción.

En LIVE 13.5 disfrutamos diseñar y aplicar el juego como herramienta para lograr resultados positivos en las personas, los equipos y las organizaciones; desde nuestros programas de capacitación, hasta nuestras intervenciones positivas. Sabemos que el reto sigue vivo y que seguir explorando maneras innovadoras de conseguir objetivos y potenciar el talento humano significa involucrarse en este tipo de juegos con sentido, para llevar al siguiente nivel a las organizaciones.



**Nancy Martínez Navarro**

**Directora General,  
Grupo Live**

# ¿TIENES EMPLEADOS FELICES, POSITIVOS Y PRODUCTIVOS?



donde la **felicidad** genera **resultados** como:



↑ **44%**  
Retención de Personal



↑ **31%**  
Productividad



↑ **37%**  
Ventas

\*Fuente: Harvard Business Review & Gallup



**PREGUNTA POR NUESTRA CERTIFICACIÓN EN GAMIFICACIÓN**

**¡Súmate a la Felicidad Organizacional!** Llámanos y un consultor te visitará.



**Mi Adelanto** fue fundada en la Ciudad de México, en 2013, por un grupo de empresarios mexicanos emprendedores. Se especializa en un servicio automatizado que permite a los colaboradores adelantarse dinero de su siguiente pago de nómina. Cuenta con oficinas en territorio nacional y actualmente se está expandiendo a Sudamérica.

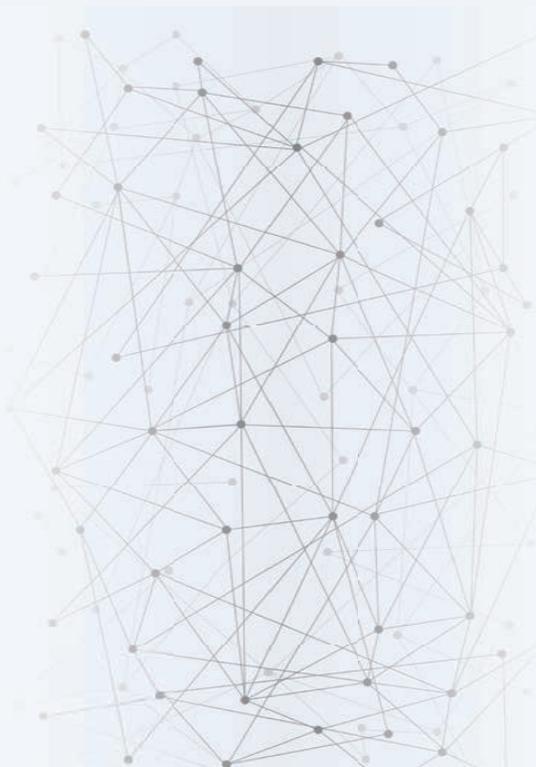
[www.miadelanto.mx](http://www.miadelanto.mx)

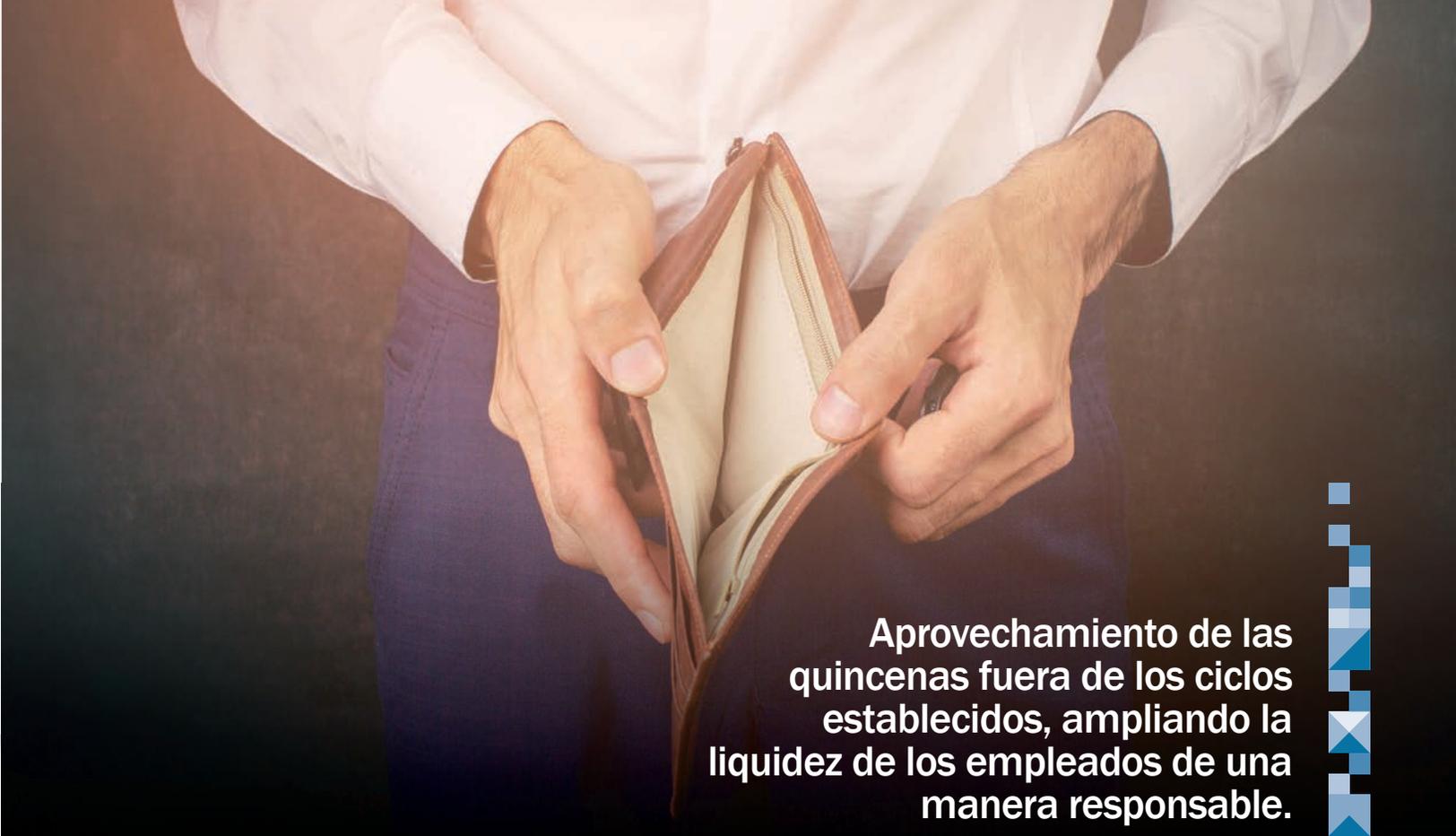
# Soluciones Innovadoras Ante la Falta de Liquidez

“Ya quiero que llegue la quincena” o “la quincena sólo me duró un fin de semana” son frases coloquiales que recorren los pasillos de muchas empresas mexicanas. Tales expresiones reflejan lo que están viviendo una gran cantidad de empleados, a quienes la falta de liquidez les impide llevar el ritmo de vida deseado.

**A**nte este panorama, han nacido empresas financieras con propuestas innovadoras que buscan brindar una solución real a la falta de liquidez y que están rompiendo con los esquemas tradicionales de crédito. Surgen proyectos de la ardua exploración de las necesidades — tanto de los empleados como de los empleadores — y al mismo tiempo, modelos basados en la implementación tecnológica en los servicios financieros. Los defensores de las herramientas económicas tradicionales ven a

las plataformas digitales como un caso más en donde la tecnología se introduce en el sistema productivo. Pero es relevante notar que esta inclusión nunca había alterado tanto a los principios fundamentales del sistema. Esta situación sólo sería equiparable con dos grandes momentos: el surgimiento de la misma noción del dinero y la invención del crédito. Como ya se mencionó, esta irrupción tecnológica ha empezado a abrir el camino a nuevas propuestas financieras, donde la meta final es brindar soluciones tanto a las empresas como a los usuarios finales.





## Aprovechamiento de las quincenas fuera de los ciclos establecidos, ampliando la liquidez de los empleados de una manera responsable.

“[...] aprovechando sus contratos de servicios de operaciones y tecnología para integrar eficacia operativa con agilidad, innovar constantemente su portafolio y explorar nuevas oportunidades de negocio”; así lo indica el más reciente estudio de Accenture sobre *Business Process Outsourcing (BPO)* (Ordaz, 2016). Un ejemplo de estas propuestas con soluciones tecnológicas y al alcance de cualquier usuario es Mi Adelanto, que posibilita el aprovechamiento de las quincenas fuera de los ciclos establecidos, ampliando la liquidez de los empleados de una manera responsable. Es decir, una solución innovadora que permite a las personas adelantarse dinero de su próximo pago, en el día y horario que ellas quieran, a partir de una integración tecnológica que analiza bases de datos y hace posible que los colaboradores dispongan de su propio dinero a través de una *app*, enviando un mensaje de texto, a

través de la página web y/o mediante atención telefónica.

El personal de las empresas inscritas a estos programas adelantan parte de su próxima quincena —máximo 30%—, teniendo el dinero abonado instantáneamente en una tarjeta MasterCard® Internacional, a través de la cual podrán disponer dinero efectivo en cajeros automáticos y/o realizar sus compras, pasando su tarjeta y firmando en los puntos de venta de los comercios. De este modo, el pago de dicho monto solicitado será automáticamente restado de la nómina empresarial y así se evitan filas o fechas límite para realizar los pagos correspondientes. El servicio no cobra intereses y se cumple la misión de dotar de liquidez a los usuarios, a partir de su propio dinero.

Este tipo de plataformas buscan evitar una práctica muy común de la sociedad mexicana: el pedir prestado a conocidos o familiares, a quienes se les tiene que dar explicaciones del por

qué y para qué se necesita el dinero. El resultado óptimo será evitar rendir cuentas, porque no hay una deuda con terceros, sólo es un servicio que permite el autopréstamo.

Otra de las prácticas a contrarrestar es el recurrente sobreendeudamiento con las tarjetas bancarias, las cuales conllevan cargos como anualidades, comisiones e intereses. “Los mexicanos tienden a excederse en los límites de crédito. Dos de cada 10 personas admiten que se exceden al menos una vez al año en el límite de crédito de su tarjeta” (Forbes, 2015). El riesgo de tener un mal uso de ellas está impulsado por la percepción de que se trata de dinero extra a la quincena; por eso muchas veces se escapa de la vista que en algún momento se tendrá que pagar y si no se hace en tiempo también se cargarán intereses. Razón por la cual pareciera que los pagos mensuales se van al vacío y el total de la deuda nunca baja.

## Dos de cada 10 personas admiten que se exceden al menos una vez al año en el límite de crédito de su tarjeta.

Estos medios pugnan por la inclusión financiera de aquellas personas que no han sido aprobadas por algún filtro bancario. Siendo éste, como lo señala Agustín Carstens, “[...] un importante reto para México, en donde el 60% de la población tiene que utilizar mecanismos de ahorro informal debido a las barreras para acceder a servicios formales” (Luna, 2014).

Los nuevos mecanismos financieros se convierten en una respuesta a las necesidades de los empleados y de las empresas, al momento de convertirse en una herramienta que fortalece al departamento de Recursos Humanos. En el instante en que es integrado como uno de los beneficios que los empleadores ofrecen, se genera una ecuación ganar-ganar, en la que uno puede tener su dinero cuando quiera y el otro no pagará por tenerlos inscritos. Al brindar una nueva opción para solucionar la falta de liquidez, los colaboradores podrán tener un día con menos preocupaciones y por ende, un mejor desarrollo laboral, con menos inquietudes en la mente y un mejor desempeño para la empresa.

“Para tener un impacto positivo se requiere contar con plataformas que sean más intuitivas para el cliente, con una mejor interfaz, que tenga como principal atributo la comprensión de las necesidades de los usuarios” (Cendoya, 2016).

- ▶ Excelente prestación para tus colaboradores.
- ▶ Fomenta un buen ambiente laboral.



- ▶ Resolver la falta de liquidez a través del autopréstamo.
- ▶ Sin intereses, pagos parciales o anualidades.

# ¡Tus empleados estarán mejor que nunca!

Con **Mi Adelanto** tienes el poder de ayudar a que todos los colaboradores de tu empresa puedan adelantarse un poquito de su próximo pago de nómina, sin necesidad de pedirle prestado a la empresa.



- ▶ Servicio disponible 24/7 los 365 días.
- ▶ Funciona vía: app, teléfono, web y SMS.
- ▶ Autoriza hasta el 30% de su sueldo.
- ▶ Pueden disponer desde \$100.00 pesos.
- ▶ Funciona con una tarjeta Mastercard Internacional.
- ▶ Servicio sencillo, automático y el más económico.

¡Únete ya!

[www.miadelanto.mx](http://www.miadelanto.mx)

[ventas@miadelanto.com.mx](mailto:ventas@miadelanto.com.mx)

 [miadelanto](https://www.facebook.com/miadelanto)

 [@miadelanto](https://twitter.com/miadelanto)



**MI ADE  
LANTO**



**MultiLatin**  
Background Screening

**MultiLatin Background Screening** fue fundada en la Ciudad de México, en 2011. Se especializa en *background screening* para candidatos de empleo y de *compliance due dilligence*. Tiene presencia en México, Panamá y Brasil, y cuenta con más de 30 empleados. Obtuvo el premio *COBA 2016 (Canadian Outstanding Business Award)* de la Cámara de Comercio de Canadá en México y el reconocimiento por parte de la Amedirh, en 2014 y 2017, por haber destacado con los mejores artículos publicados en la colección RH en las empresas.

[www.multilatin.com](http://www.multilatin.com)



# Background Checks, el Activo Clave de HR Compliance para la Industria de BPO

En la tercerización de procesos comerciales, los proveedores de servicios deben cumplir con las regulaciones que afectan a sus clientes. La industria de BPO (*Business Process Outsourcing*), cada vez más impulsada por la tecnología, migra de servicios de gama baja como soporte al cliente, hacia servicios de alto nivel como investigación, análisis o servicios de asistencia de TI.

La capacidad de cumplimiento normativo en temas de protección de datos y prevención del fraude será un gran diferenciador del sector BPO a la hora de competir en el mercado.

## ► Ser compliant, un requisito del éxito

Ya es natural que la tecnología desempeñe un papel importante para ayudar al equipo de BPO a cumplir con las múltiples regulaciones que implica cada contrato de externalización: procesos de monitoreo del gasto de TI, gestión del cambio, seguridad del sistema,

SLAs, etc. Toda esta tecnología debe establecerse junto con políticas y procedimientos que garanticen el cumplimiento en todas las áreas de la compañía. Por ello, la mayoría de BPO tienen clara la importancia del cumplimiento de normatividad para mantener el nivel de certificaciones que avalan su operación. Hay cada vez mayor nivel de conciencia sobre la importancia de que sus sistemas cumplan con las regulaciones internacionales en temas de protección de datos y seguridad de la información, en los que la honestidad de los empleados juega un papel definitivo.

## ► Cumplimiento a dos niveles de operación

Dos segmentos principales clasifican la industria BPO:

**Centros internos o cautivos:** la subcontratación normalmente es realizada por un brazo de la organización matriz. Los procesos comerciales pueden encontrarse en ubicaciones *offshore* de alta calidad y bajo costo. La propia organización debe hacerse cargo de que el centro extraterritorial cumpla con todos los asuntos regulatorios inherentes a su operación, por tratarse de una extensión del negocio ubicada fuera del país.

**Proveedores externos:** estas organizaciones deben observar los más altos estándares de cumplimiento alineados a las últimas normas que afectan a proveedores de tecnologías, así como a las normas de calidad en el servicio; si quieren continuar siendo competitivas en el mercado.

## ► Proteger la privacidad y prevenir el fraude

Los problemas de privacidad e integridad en el manejo de los datos que se relacionan con la contratación externa son las principales preocupaciones de los clientes. Esto es especialmente relevante en el caso de las empresas que tienen derechos de propiedad intelectual (DPI) que proteger, como es el caso de bancos, empresas de telecomunicaciones o empresas del sector salud que deben ser altamente cuidadosas en mantener la confidencialidad de los registros de sus clientes.

Los clientes que demuestran ser escrupulosos en el respeto de las regulaciones podrán atraer con más eficacia el interés de compañías locales y globales si dentro de sus procesos de selección aseguran altos niveles de verificación de sus

candidatos de empleo con programas de *background checks*. Es un hecho que si las compañías BPO no implementan el nivel requerido de seguridad de la información y la prevención necesaria para mitigar riesgos, pierden oportunidades importantes de negocio. Buenas prácticas para cuidar la confidencialidad del cliente son un requisito de subsistencia para estas compañías, quienes deben asegurar tal cumplimiento no sólo en las operaciones que afectan a clientes dentro del país sino también fuera.

El fraude es un problema ante el cual cualquier organización BPO debe estar respaldada por fuertes políticas de seguridad. Cuanto más elevados son los estándares de calidad en el servicio que se quiere proveer, tanto más la tendencia a contar con sólidas medidas y procesos que protejan la confidencialidad de los clientes es la norma. El cumplimiento normativo será un gran diferenciador en el servicio de una empresa BPO.

## ► Prácticas que pueden mejorar tu cumplimiento

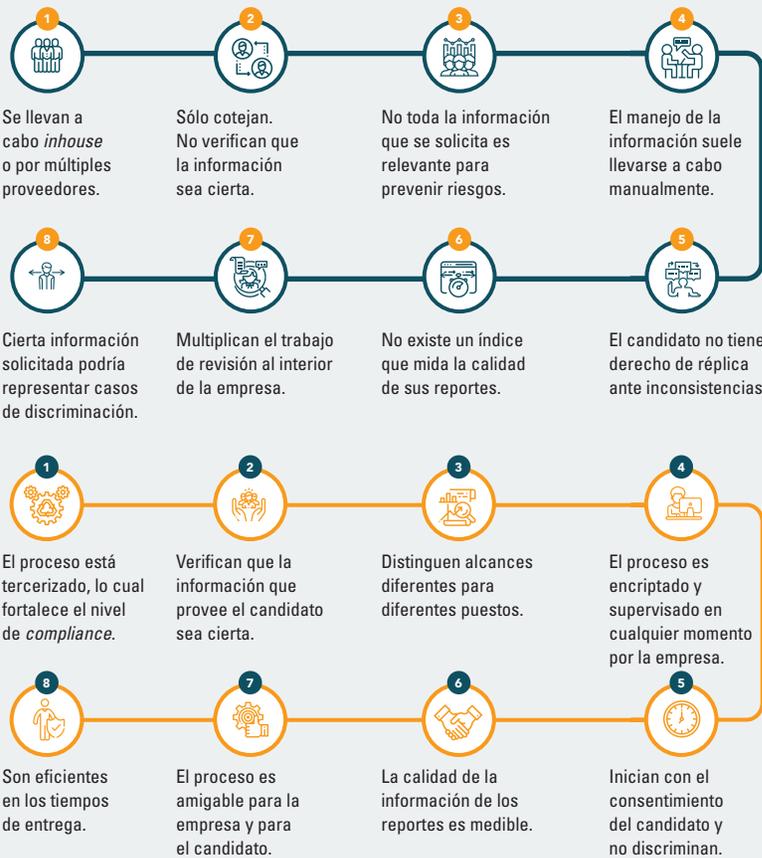
**1.** Introducir prácticas preventivas en los procesos de selección de los candidatos que aplican a los diferentes puestos de la compañía. Una matriz de riesgos adecuada permitirá que los *background checks* verifiquen los antecedentes de cada

candidato, en un nivel acorde a la responsabilidad en el manejo de información de los clientes.

- 2.** Contar con políticas y procedimientos claramente documentados. Esto ayuda a satisfacer al cliente y a la autoridad certificadora o reguladora, y eleva el nivel de confianza de la organización para abordar nuevas oportunidades comerciales.
- 3.** Instruir a los usuarios internos con programas de capacitación regulares. El conocimiento de las políticas de cumplimiento debe filtrarse desde la alta dirección hasta la gestión operativa.
- 4.** Contar con extensas políticas de seguridad y la configuración adecuada, desde el control del nivel de acceso a los datos hasta la configuración de los *firewalls* y los sistemas IDS. Además, conviene complementar esta práctica con mecanismos de auditoría.
- 5.** Prever la gestión de incidencias y planes de escalamiento documentados y probados.

Un buen programa de *background check* en la selección de candidatos disminuye el riesgo de que la compañía sea multada por incumplimiento, elimina fugas de información y acceso no autorizado y confiere una alta preparación para auditorías de cumplimiento.

Un buen programa de *background check* en la selección de candidatos disminuye el riesgo de que la compañía sea multada por incumplimiento.



en el proceso *background check* de cada candidato. La compañía podrá protegerse ante las inconsistencias que sí pudieran representar un riesgo real.

### Background checks vs. estudios socioeconómicos

Cuando se toma el pulso a las prácticas de prevención dentro de la industria de *Business Process Outsourcing* en México, la oportunidad de implementar medidas que mejoren la operación y disminuyan los riesgos es todavía amplia. La práctica de estudios socioeconómicos en los procesos de selección de los candidatos sigue aún muy extendida, pero cada vez son mayores las exigencias de parte de empresas multinacionales que requieren de la industria BPO elevar los niveles de prevención y, por lo menos, acercar los estándares a mejores prácticas vigentes en mercados internacionales. Sólo los programas de *background check*, cuya aplicación en México y Latinoamérica requiere de una experiencia particular, nivelan estos estándares. Será muy importante para las compañías de BPO fortalecer sus medidas preventivas, verificando la información que aportan los candidatos y revisando que sus antecedentes no pondrán en riesgo el cumplimiento de los compromisos asumidos por su compañía frente a terceros. El proveedor de *background checks* deberá ser experto en las exigencias regulatorias a nivel local, sobre todo por lo que respecta al cuidado de la información personal y a temas de corrupción, fraude y robo de información confidencial.

### Por qué los *background checks* elevan tu nivel de cumplimiento

1. La tecnología está en manos de personas. Tercerizar los procesos de selección de candidatos no sólo impacta en la eficacia del mismo proceso, sino que además eleva su nivel de seguridad cuando se cuenta con proveedores que se rigen por estándares de calidad internacionales y cumplen la regulación local.
2. Fortalecer los procesos de selección de candidatos reduce los riesgos de fraude y el mal manejo de datos personales sensibles, así como de información confidencial de la compañía. La experiencia demuestra que el mayor nivel de fraude en las principales industrias es cometido por el personal interno.
3. Una matriz de riesgo bien definida considerará los diferentes niveles de responsabilidad y acceso a la información en cada puesto y definirá las variables más adecuadas para revisar o verificar



**David Robillard**

**Presidente,  
MultiLatin Background Screening**



# Estándares Globales. Presencia Regional.

Eleva tu nivel de *Background Checks*.

CONTÁCTANOS

- ▶ [info@multilatin.com](mailto:info@multilatin.com)
- ▶ [www.multilatin.com](http://www.multilatin.com)

México | Panamá | Brasil

**MultiLatin**  
Background Screening

Fomentando contrataciones seguras.



**PAE** fue fundada en la Ciudad de México, en 1993, por Fausto Muñiz Patiño. Se especializa en administración de personal (*staffing / outsourcing*), maquila de nómina (*payroll*) servicios de tercerización de procesos (BPO). Cuenta con 67 oficinas y 40,876 colaboradores (21,000 de personal administrativo, 19,000 de personal *payroll* y 876 de personal *staff*). Tiene presencia en 11 países tales como México, Estados Unidos, Perú, El Salvador, Guatemala, Argentina, entre otros. Ha sido reconocida con: *La Región Outstanding Corporation Prize 2018* por HUAWEI.

[www.pae.cc/mx](http://www.pae.cc/mx)

# El Proceso de Innovación en las Empresas

Se ha estudiado y escrito mucho sobre el cerebro y cómo nuestras neuronas están haciendo continuamente conexiones en busca de patrones en un esfuerzo para entender el mundo. Esos esfuerzos nos llevan a sacar conclusiones y hacer modelos que nos ayudan a navegar nuestro medio ambiente; esto es algo que sólo las áreas más proactivas de Recursos Humanos están utilizando para entender y promover prácticas en sus equipos de trabajo, para impulsar la innovación en sus organizaciones.

**E**n el mundo de los negocios las fórmulas tradicionales para generar innovación, cuando desconocen estos procesos mentales, pueden hacer proyectos muy limitados pues sólo se centran en:

- Lo que creen que su gente es capaz de hacer.
- La falta de herramientas para conocer mejor a su gente.
- Los estigmas que se crean de las personas sin estar abiertos a los posibles cambios.
- La incapacidad de los ejecutivos para ver el verdadero potencial de los empleados.
- La lejanía que se tiene con la persona, encasillándola como un empleado.
- La resistencia de las organizaciones a buscar nuevos modelos de trabajo.

Las organizaciones pueden estar perdiendo grandes oportunidades de crecimiento por no contar con estudios avanzados y continuar con fórmulas tradicionales.

## Flujos de innovación

Las empresas más inclusivas hacia modelos de innovación, han probado tener mejores resultados en su operación en las siguientes proporciones:

- 3 veces más alto rendimiento por empleado durante un período de implementación de herramientas para innovar.
- 1.8 veces más predispuesto a estar listo para el cambio.
- 1.7 veces más propensos a ser líderes de la innovación en su mercado.

## Los resultados de la innovación

- Mejor toma de decisiones.
- Resolución de problemas.
- Aumento de productividad.

Parte de esto es la comprensión de que todos tenemos diferentes patrones de pensamiento y es necesario entenderlos. Los profesionales de RH también pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar líderes ágiles y promover la diversidad de pensamiento —aprender a comunicarse con personas que tienen diferentes estructuras de pensamiento—. Si las organizaciones aún no emplean técnicas para conocer las prioridades de pensamiento de sus empleados, deberán prepararse con varios enfoques:

1. A dónde queremos llegar como organización.
2. Cuáles son nuestras limitaciones cuantitativas y cualitativas en relación a los equipos de trabajo.
3. Conocer a fondo la realidad de su equipo de trabajo de una forma humana para generar compromiso, crecimiento e innovación.
4. Comprender que la innovación no aflorará en equipos que no se estimulen a través de herramientas vanguardistas con carácter humano.
5. Entender que el costo de no buscar alternativas para mejorar el estilo de vida de los empleados en la organización será muy alto, pues no habrá innovación.

Es necesario convencer a la organización sobre la importancia de la innovación y comprender que en un mundo donde el cambio no sólo es constante sino que se acelera, la empresa que deje de innovar se quedará atrás de sus competidores. Adicionalmente, la crisis económica que estamos viviendo nos ha hecho recordar lo importante que es innovar

**En un mundo donde el cambio no sólo es constante sino que se acelera, la empresa que deje de innovar se quedará atrás de sus competidores.**

para asegurar la supervivencia de nuestras empresas. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de las áreas de RH y directivos de las organizaciones reconocen que la innovación es algo importante, muy pocos saben cómo ponerla en práctica o no la tienen dentro de sus prioridades.

## Cómo implementar un programa de innovación en su empresa

Muchas empresas se lanzan a innovar sin tener una visión clara de cómo les va a ayudar a mejorar su ventaja competitiva. La mayoría de estos esfuerzos son vistos por el personal como “una moda pasajera” y terminan convirtiéndose en “el sabor del mes”. Para que realmente sea efectiva, la innovación debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. No se trata de innovar por innovar, sino de innovar para aumentar las ventas o reducir los costos de la empresa, en resumen, mejorar la rentabilidad.

Muchas empresas se pierden en la innovación por no tener una estrategia clara. Antes de iniciar se debe definir concreta y operativamente qué significa para la empresa innovar en su industria. También es importante establecer cuántos recursos la empresa está dispuesta a invertir, y calcular cuál puede ser el retorno de esa inversión; “hay que ver la innovación como un negocio en sí mismo”.

## Obtenga el compromiso del equipo directivo

Como cualquier cambio que se quiera realizar en una empresa, aquello que no tiene el compromiso de la alta gerencia no va a funcionar.

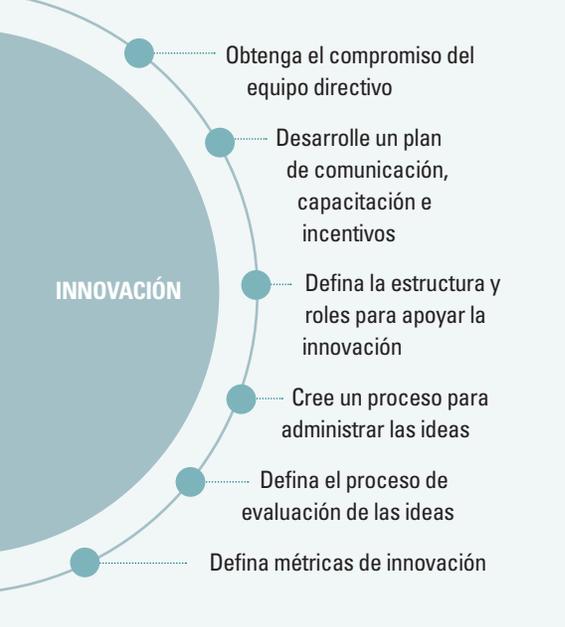
Una medida muy concreta que suelen implementar los Gerentes Generales para que la organización le dé importancia, es incorporarla como uno de los criterios utilizados para la evaluación y la compensación de los ejecutivos. Cuando esto sucede, inmediatamente todo el mundo le empieza a prestar atención.

## Desarrolle un plan de comunicación, capacitación e incentivos

Una vez que tenemos claro el enfoque que queremos darle a la innovación, y que contamos con el compromiso del equipo directivo, es necesario comunicarle nuestros planes al resto de la organización. Los colaboradores necesitan saber por qué es importante y qué se espera de ellos.

Para que una empresa pueda implementar eficazmente su programa debe empezar capacitando a su personal en innovación. Esto incluye explicarles en qué consiste, cuál es la diferencia entre creatividad e innovación —creatividad es tener buenas ideas, innovación es hacerlas realidad—, cuál es el proceso que se debe seguir, cómo se pueden identificar oportunidades, entre otros. También hay que darles herramientas

## CÓMO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE INNOVACIÓN EN SU EMPRESA



prácticas para que puedan incorporar este programa en su trabajo diario, organizadas alrededor de las etapas básicas del proceso de innovación (búsqueda de oportunidades, generación de ideas, evaluación, desarrollo e implementación).

Para que la gente se motive debe conocer qué beneficios existen. Contrario a lo que se piensa, el dinero no necesariamente es la mejor recompensa. Las personas valoran el reconocimiento y la posibilidad de hacer el trabajo que más les gusta.

### Defina la estructura y roles para apoyar la innovación

Con el personal capacitado y motivado para participar en el programa de

la empresa, es necesario definir una estructura, ya sea formal o informal, que apoye los esfuerzos. Esta estructura será el “puente” que permitirá que las ideas no se pierdan y entren al sistema de innovación de la empresa. Debe haber alguien que dedique un porcentaje de su tiempo a coordinar y debe haber líderes o guías en cada área que dediquen un porcentaje de su tiempo a estimular la generación de ideas y ayudar a implementar los proyectos. Estos líderes deben apoyar a las personas a que desarrollen un concepto —darle forma y presentarla en el sistema de gestión de ideas de la empresa—. Sin esta estructura será muy difícil que la innovación se vuelva parte de la organización y, por lo tanto, se seguirán perdiendo ideas en la empresa.

### Cree un proceso para administrar las ideas

Al igual que existe un proceso para apoyar las ventas, las finanzas, las compras y la gestión del recurso humano en las empresas, también debe existir un proceso formal para administrar las ideas. Todas las personas deben saber a dónde comunicarse cuando se les ocurre una nueva idea. El proceso de gestión de ideas debe permitir que cualquier persona de la empresa pueda aportar ideas, independientemente de su nivel o lugar dentro de la organización.

### Defina el proceso de evaluación de las ideas

Es muy importante definir cuáles son los criterios mediante los cuales se

van a evaluar las ideas, quiénes son las personas que van a evaluarlas y cómo se van a tomar las decisiones para seleccionar las mejores. Es en el proceso de evaluación de ideas donde se produce el mayor cuello de botella de la innovación en la mayoría de las empresas. Un aspecto importante que deben tener claro los colaboradores de la empresa es que no todas las ideas que ellos propongan se podrán implementar y que esto no los debe desanimar.

### Defina métricas de innovación

Si al final del día la innovación no hace sonar la caja registradora, entonces no estamos innovando. Es por esto que es muy importante definir métricas que permitan evaluar si los esfuerzos están dando resultados. Uno puede definir métricas en entrada, de proceso y de salida. Hay muchas que una organización puede usar para evaluar sus esfuerzos, lo importante es que le brinden información relevante para mejorar el desempeño de su programa de innovación.

### Conclusión

Debemos dejar de pensar que la innovación es algo abstracto y difícil de implementar. Ya existen los procesos, herramientas y prácticas para que las empresas puedan innovar sistemáticamente y hacer de la innovación parte del trabajo de cada uno de sus colaboradores. Lo único que hay que tener es la voluntad y la claridad del beneficio que aporta para ponerla en práctica.



**Francisco Arce González**

**Director de Mercadotecnia Corporativo, PAE**





**Prowork** fue fundada en Puebla, en 2012, por Mariel Cruz Gracia y Marcos Carballido. Se especializa en reclutamiento y selección, administración de nómina en Automotriz, Retail, IT, Oil&Gas, entre otras. Cuenta con 8 oficinas y 150 empleados en México, Colombia y Panamá. Ha sido reconocida con: Certificación ISO 9001: 2015.

[www.prowork.mx](http://www.prowork.mx)

# Innovar Rompiendo Paradigmas: la Mujer en la Alta Dirección

Las mujeres han logrado grandes avances en la vida laboral, pero todavía están siendo relegadas en posiciones de liderazgo, la brecha salarial de género persiste y, usualmente, son marginadas dentro del mercado laboral. Muchos estudios han resaltado la relación entre las empresas que tienen mujeres en su alta dirección y las empresas innovadoras con un desempeño financiero positivo.

**H**ablemos de innovación, la cual se puede dar de diferentes formas: desde crear alguna tecnología nueva aplicable al negocio, una nueva forma de usar algo, crear una nueva experiencia o una nueva forma de hacer negocios, por ejemplo, colocando a las mujeres en puestos de la alta dirección de las empresas. Esta idea no es nueva en el ámbito laboral, sin embargo, lo innovador son las maneras de hacer negocio y los resultados que obtienen las empresas al colocar a mujeres en puestos de liderazgo, ya que son pocas las empresas que buscan la

equidad de género en sus corporaciones, especialmente en los puestos de alta dirección, como lo muestra un estudio de Mercer: en 2014 sólo 12% de los ejecutivos de organizaciones en América Latina eran mujeres. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el futuro es promisorio y que este porcentaje ascenderá a un 39% para 2019, y sobrepasará el 50% para 2024. Esto representa un crecimiento importante, ya que a nivel global no se anticipa gran variación en cuanto a la reducción de la brecha de género en la próxima década. “El crecimiento



**“No existe una herramienta más efectiva para el desarrollo que el empoderamiento de las mujeres”.**  
**Kofi Annan**

en Latinoamérica resulta particularmente interesante ya que la región históricamente ha estado rezagada en lo que se refiere a igualdad de género, y las mujeres están subrepresentadas en posiciones de alta gerencia y directivas”, afirma Claudia Prado, presidenta para América Latina de la firma global de servicios legales Baker McKenzie. La especialista comparte el panorama de equidad en México. De acuerdo con los datos del Banco Mundial, las mujeres representan el 40% de la fuerza laboral en trabajos distintos a la agricultura. Por su parte, el Foro Económico Mundial publicó un estudio que muestra que un 15% de las firmas analizadas en México para 2014 cuentan con mujeres en sus roles gerenciales, pero tan sólo un 7% ocupa puestos en los comités ejecutivos. Otro ejemplo lo vemos en un estudio de la consultora McKinsey & Company, el cual encontró que las compañías en Latinoamérica que tienen al menos 30% de su alta dirección conformado por mujeres son en promedio un 5% más rentables. Incluso, el *Global Leadership Forecast 2014-2015*, de

la consultora Development Dimensions, señala que el 20% de las organizaciones con mejores resultados financieros tienen a mujeres en posiciones de liderazgo. Aunque hay otros factores que pueden conducir a ese aumento en la rentabilidad, pareciera que una dirección diversa pudiera tomar mejor sus decisiones. Para algunos líderes empresariales, derribar las barreras a la igualdad de género puede abrir nuevas oportunidades. En la encuesta de 2016 *The Future of Jobs* del Foro Económico Mundial, los líderes empresariales informaron que abordar los problemas de equidad de género en sus fuerzas laborales era benéfico para ellos ya que podrían ajustarse de mejor forma a la cambiante composición de género de su base de clientes, y mejorar tanto la toma de decisiones corporativas, como la innovación. La expansión a largo plazo de las oportunidades para las mujeres puede transformar positivamente el desempeño de la empresa. Esto es particularmente crítico ahora, debido a las transformaciones tecnológicas

que están impactando los modelos de negocios; la diversidad será esencial para fomentar la innovación y gestionar el cambio. La diversidad fomenta la innovación al eliminar la unidad de criterios, genera una mezcla de talentos y calidad, provocando que las personas se involucren, lo cual termina por incrementar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa. El liderazgo de las mujeres y su participación económica están relacionadas, el compromiso de las mujeres fomenta una mayor credibilidad para las instituciones, como lo señala el análisis de 2014 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos *Mujeres, gobierno y formulación de políticas en los países de la OCDE*. Aunque se hayan visto avances en América Latina en la reducción de la brecha de género durante las últimas dos décadas, especialmente impulsados por compañías multinacionales que se muestran abiertas e interesadas en implementar prácticas que fomentan el avance profesional de las mujeres, todavía existen áreas con grandes

oportunidades de crecimiento; la más significativa y ya antes mencionada, la representación femenina en posiciones directivas. Las empresas pueden adoptar varios enfoques para comprometerse con acciones

de incorporar las mejores prácticas y ampliar iniciativas fuertes, como se describe en el informe de 2017 del Foro Económico Mundial *Acelerando la Paridad de Género: un conjunto de herramientas*. Las empresas pueden comprometerse a la acción obteniendo un alto nivel de aceptación, comunicando claramente los fundamentos de la equidad de género, entendiendo las brechas de género propias de una empresa, reconociendo el sesgo y estableciendo objetivos para medir el cambio. Para incorporar las mejores prácticas que abordan la brecha salarial se puede establecer una evolución de las evaluaciones de desempeño, tener la determinación para implementar una estrategia de reclutamiento enfocada en el talento de las mujeres que lleve a las empresas no sólo a obtener los mejores resultados, sino a innovar en la forma de la resolución de problemas y mejorar las áreas de oportunidad tanto para sus colaboradores como para sus clientes; eliminar el acoso sexual y capacitar a la alta dirección para dirigir equipos con equidad de género. Otros enfoques efectivos apoyan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, al hacer flexible la política de permisos para que las mujeres puedan incluso realizar tareas del hogar a la par de sus trabajos profesionales. Los programas para promover la igualdad de género a veces pueden hacer sentir a los hombres excluidos. Así que es sumamente importante incluir al sexo masculino en la conversación y

en las decisiones. Los líderes de las empresas deberían tratar de considerar nuevas políticas y programas desde una perspectiva de género, a fin de garantizar un progreso constante. Si bien algunas prácticas en el lugar de trabajo pueden requerir un esfuerzo proactivo en el corto plazo, la posterior expansión a largo plazo de las oportunidades para las mujeres puede transformar positivamente el desempeño de la empresa. La igualdad de género se logrará cuando ambos sexos puedan acceder y disfrutar de las mismas recompensas, recursos y oportunidades. En América Latina lo mejor está por venir en cuestión de equidad de género en los altos mandos corporativos, aunque es probable que la creación esperada de empleo cambie debido a un cambio disruptivo en los modelos de negocio entre 2017 y 2022, y se amplifique la dinámica actual de la brecha de género. Existe una clara oportunidad para construir redes sólidas para las mujeres dentro de las industrias, en particular las relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. En Prowork estamos fuertemente comprometidos con la diversidad, es algo que vivimos en nuestro día a día y lo fomentamos constantemente, ya que nuestra alta dirección está compuesta en un 75% por mujeres calificadas, porque sabemos que tiene un gran impacto en los resultados positivos de la empresa, que va a contribuir al éxito de todos. Empoderar a las mujeres en los negocios no es sólo un tema de derechos, también es cuestión de negocios.



## SOBRE LAS MUJERES EMPRESARIAS EN MÉXICO

- En México de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren, tres están lideradas por mujeres. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)
- México ocupa el lugar 83 de 135 países en el último reporte de Brecha de Género. (World Economic Forum)
- Las mujeres empresarias de México aportan el 37% al Producto Interno Bruto. (INEGI)
- Las mujeres en México sólo representan el 16% del sector empresarial. (INEGI)



**Mariel Cruz Gracia**

**Directora General,  
Prowork**





## “Soluciones Integrales para hacer crecer tu negocio”

A través de nuestro programa Human Resources Business Process (HRBPO), detectamos y gestionamos con total eficiencia las necesidades y requerimientos de nuestros clientes:



BPO



Administración de Personal



Reclutamiento y Selección de Personal



Head Hunting



PROWORK HEALTH



Pruebas Psicométricas



Estudios Socioeconómicos y Sociolaborales



Capacitación



Prowork Security



Staffing Comercial



[www.prowork.mx](http://www.prowork.mx)

Puebla • CDMX • Queretaro • Monterrey • Veracruz • Guadalajara • Bogotá • Panamá

01 222 962 09 81 • [contacto@prowork.mx](mailto:contacto@prowork.mx) • [ventas@prowork.mx](mailto:ventas@prowork.mx)

PROWORKmx Prowork.mx



**SABA Software** fue fundada en San Francisco, Estados Unidos, en 1997, por Bobby Yazdani, Kamyar Kaviani y Patrick R. Bischoff. Se especializa en soluciones centradas en la administración del talento mediante la contratación, desarrollo, compromiso e inspiración del personal. Su presidente y CEO Phil Saunders lidera a más de 1,000 empleados, que trabajan con más de 4,000 clientes en más de 195 países. En 2018 fue reconocida como Líder Estratégico por el *2018 Fosway 9-Grid for Learning Systems*.

[www.saba.com](http://www.saba.com)



# 5 Elementos Esenciales para Impulsar el Futuro de la Gestión del Rendimiento

¿Cómo se ve el futuro de la gestión del rendimiento dentro de su organización?

¿Puede trazar claramente el viaje hacia sus metas o está un poco perdido? Contar con los objetivos y estrategias correctos le darán tanto la dirección como el combustible para llevarlo a donde necesita ir, sin importar su ubicación actual.

¿Había escuchado que las evaluaciones anuales tradicionales ya no se usan? La tendencia actual es que las organizaciones adopten prácticas de gestión del rendimiento de última generación, abandonando las revisiones anuales, eliminando competencias y migrando a controles informales. Las personas siguen siendo el mayor gasto de una empresa y la mayor ventaja competitiva. En lugar de seguir ciegamente las tendencias, debe considerar qué funciona mejor para su fuerza de trabajo. Cuando considere actualizar sus procesos de gestión del desempeño, piense en estos elementos para aumentar el compromiso de los empleados.

## 1. Desarrollar gerentes de calidad

Las habilidades sólidas de liderazgo son vitales a medida que los gerentes adquieren más un rol de guía y mentor que una posición de mando y control. Deben ser capaces de motivar a los empleados, afirmarse a sí mismos para superar obstáculos, crear una cultura de responsabilidad, construir relaciones de confianza y tomar decisiones informadas e imparciales. Para ser eficaces, necesitan las herramientas y la capacitación adecuadas para comprender cómo enriquecer y sustentar sus informes directos. Capacitar a los gerentes para que utilicen herramientas de *coaching*, establecer una estructura para reuniones uno a

uno y escribir una lista de preguntas o temas que se planteen durante una junta puede provocar un ambiente más cómodo para discutir el desempeño. Esto debe ser una prioridad para las organizaciones. Una encuesta de 2015 realizada por la compañía de consultoría Gallup Inc. mostró que los gerentes son responsables de una variación del 70% en el nivel de compromiso de los empleados. Entonces, a medida que el rol del gerente se aleja del enfoque de mando y control, su trabajo será centrarse en el *coaching*, alentar e inspirar a las personas. Este cambio crítico ayuda a crear una cultura en la que los empleados disfrutaban los retos de su trabajo y se sienten cómodos para experimentar.

En el informe de 2016 de Gallup, *State of the American Manager*, los investigadores encontraron que los grandes líderes comparten una rara combinación de cinco talentos. Tienen la capacidad de: motivar a los empleados, demostrar asertividad cuando enfrentan desafíos, tomar responsabilidad por sus acciones, construir relaciones de confianza y tomar decisiones informadas e imparciales para beneficiar a su equipo y a la empresa en su conjunto.

## 2. Establecer metas que impulsen resultados

Los empleados se sienten motivados para lograr resultados cuando saben lo que sus líderes esperan de ellos, y pueden ver claramente el impacto que tienen en el éxito de la organización. Los gerentes pueden ayudar a mantener a sus equipos en el camino correcto, revisando y ajustando periódicamente los objetivos para asegurarse de que se mantengan alineados con los objetivos de la empresa, orientando a sus empleados para que tomen responsabilidad a lo largo del proceso, proporcionando

retroalimentación y reconocimiento por los resultados alcanzados. Cuando se cambia hacia una gestión continua del rendimiento, su empresa debe tener una forma más simple y colaborativa de establecer objetivos, adaptarlos a las fortalezas de cada empleado, y asegurarse de que ellos sean responsables de sus metas. Los colaboradores también deben tener una comprensión clara de cómo sus objetivos individuales y grupales contribuyen a las metas generales de la organización, para que puedan ver el valor que tienen. La conexión debe ser obvia, comunicada y reforzada regularmente.

## 3. Desarrollar una cultura de retroalimentación y reconocimiento

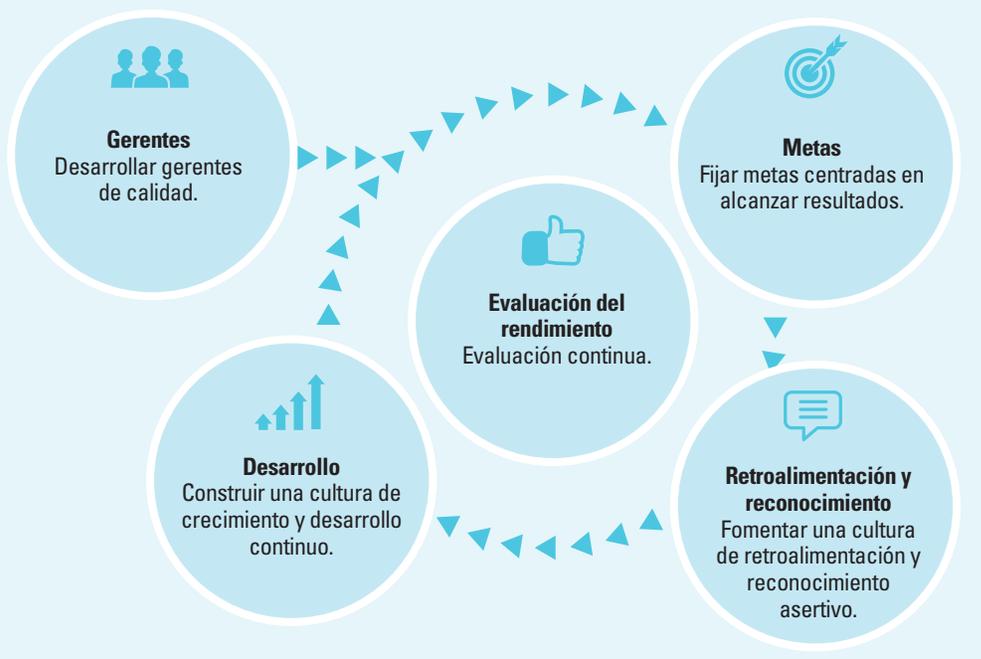
Las organizaciones que fomentan una cultura de retroalimentación y se centran en construir mejores relaciones laborales, tienen fuerzas de trabajo más comprometidas. La retroalimentación y el reconocimiento tienen muchas formas, desde un simple agradecimiento hasta un premio



**Sin un compromiso para desarrollar talento, su empresa corre el riesgo de perder elementos clave y no tener las habilidades que necesita para competir.**

que reconoce y celebra un logro. Muchos gerentes suponen erróneamente que únicamente deben dar su opinión si hay un problema. Es importante asegurarse de que entiendan que construir una cultura de retroalimentación y reconocimiento significa que sus empleados saben lo que han hecho bien, además de las áreas en las que deben mejorar. Una encuesta de 2014 de la consultora de desarrollo de liderazgo Zenger y Folkman encontró que el 72% de los encuestados pensaban que su desempeño mejoraría si sus gerentes proporcionaban comentarios correctivos. Ese número aumentó al 92% cuando se agregó la condición de "si se comunicaba adecuadamente". Eso significa que los gerentes deben dar retroalimentación correctiva de una manera constructiva y alentadora y elogiar el buen comportamiento. Si bien hay varias formas de generar retroalimentación y desarrollo en la cultura de su empresa, los gerentes deben liderar con el ejemplo. Un aspecto importante es la comunicación abierta y una visión estratégica.

## 5 ELEMENTOS ESENCIALES PARA ENFATIZAR EL COMPROMISO A TRAVÉS DE LOS EMPLEADOS



### 4. Establecer una cultura de crecimiento y desarrollo orientados hacia el futuro

La próxima generación de gestión del rendimiento está estrechamente alineada con la construcción de una cultura de desarrollo continuo. Las oportunidades de aprendizaje y preparación de los empleados son los principales impulsores de la satisfacción de los colaboradores, lo que significa que ya no deben ser esporádicos, sino una prioridad empresarial para aumentar las habilidades, mantenerse competitivo y mejorar la participación. Los empleados esperan que su organización invierta en su desarrollo

y les proporcione las competencias que necesitan para tener éxito. Sin un compromiso para desarrollar talento, su empresa corre el riesgo de perder elementos clave y no tener las habilidades que necesita para competir. Ejercer una cultura de crecimiento y desarrollo continuo debe ser una prioridad en lugar de un método para abordar el bajo rendimiento.

### 5. Evaluar el rendimiento

Una forma de mejorar la relación gerente-empleado es a través de una comunicación constante y conversaciones de rendimiento significativas y continuas. Éstas conectan e impulsan toda su estrategia de gestión

del talento. Para que las prácticas sobre el rendimiento sean relevantes para el empleado, deben: centrarse en las contribuciones; aclarar las expectativas y la rendición de cuentas sobre los objetivos y el desarrollo; discutir qué motiva a los empleados y qué puede impulsar una mayor satisfacción laboral; proporcionar oportunidades para retroalimentación, reconocimiento y entrenamiento. Estas actividades hacen que la conversación sea personal para el empleado, lo que mejora la satisfacción. Al mismo tiempo, refuerzan la cultura y los valores de la organización, y aseguran que se alcancen los resultados deseados.

### Gestión continua del rendimiento

Un cambio estratégico en la gestión del rendimiento requiere planificación, consideración y una administración abierta al cambio. No es igual para todos; debe ajustarse a su cultura y objetivos comerciales. Necesita identificar dónde se encuentra ahora y qué resultados desea alcanzar. Debe alinear sus competencias centrales con los valores y la visión de su organización, y contar con la tecnología y el apoyo que necesita para alcanzar sus objetivos. Saba Software facilita alinear las metas de los empleados con los objetivos comerciales, promover el crecimiento y el desarrollo, y construir relaciones entre el gerente y los empleados. Ofrece un enfoque diferente a la gestión del talento, con énfasis en la visión y la cultura de una organización.



**Anita Bowness**

**Global Practice Leader, Strategic Services,  
SABA Software**



# Una visión diferente acerca de la gestión del talento

TRABAJAR, APRENDER Y CRECER JUNTOS CON SABA TALENT MANAGEMENT

Visita [Saba.com](http://Saba.com) para aprender más acerca de cómo podemos ayudarte a cumplir las expectativas de tu gente y las necesidades de tu negocio.



Visita [www.saba.com](http://www.saba.com)  
para saber más.

# Reforma Energética y Formación de Talento para el Sector

La **Secretaría de Energía** se encarga de conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional. Actualmente, el Secretario de Energía es el Lic. Pedro Joaquín Coldwell.

[www.gob.mx/sener/](http://www.gob.mx/sener/)

A partir de la implementación de la Reforma Energética en México ha cambiado el rumbo de la exploración y producción de hidrocarburos en el país, y se está transformando la manera de producir electricidad. Además, la investigación y desarrollo tecnológico han actuado como un motor transformador del sector en general. Pero, sobre todo, esto ha provocado un cambio radical en los estándares, metodologías y nivel de la formación y capacitación para el sector.

La implementación de la Reforma Energética impuso nuevas reglas de operación del sector a lo largo de toda su cadena de valor. Dichas reglas tienen el objetivo de equiparar al sector con estándares internacionales de competencia y optimizar el uso de los recursos energéticos con mejores precios para los consumidores; busca contribuir al desarrollo económico y social del país. Un componente esencial de la Reforma es el talento. La escasez de mano de obra calificada es un reto a nivel global, por lo que no sólo México

lo enfrenta. La matriz energética se ha transformado sensiblemente en los últimos años; la transición energética, las metas de reducción de emisiones y el uso cada vez mayor de tecnologías limpias o sustentables afectan la demanda de talento, así como su composición.

La *Estrategia de Transición para Promover el Uso de Tecnologías y Combustibles más Limpios* establece las metas de generación de energías limpias del 35% al 2024, 37.7% al 2030, y 50% al 2050. De acuerdo con el *Reporte de Avance de Energías Limpias*, al cierre del primer





## La transición energética, las metas de reducción de emisiones y el uso cada vez mayor de tecnologías limpias o sustentables afectan la demanda de talento.

semestre de 2017, México generó el 20.82% de su energía eléctrica con fuentes limpias (15.51% de fuentes renovables y 5.31% de otras). Al implementar la Reforma fue palpable el reto de la futura insuficiencia de talento con las habilidades y competencias diferenciadas y acordes con las expectativas del nuevo mercado energético. Para contribuir a superar este reto, en septiembre de 2014 la Secretaría de Energía (SENER), junto con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) dieron a conocer el *Programa Estratégico de Formación de Recursos Humanos en Materia Energética* (PEFRHME). Este programa se creó para servir como una caja de herramientas que contribuya a cerrar la brecha entre oferta y demanda de talento, mediante acciones para contar con cuatro condiciones estratégicas: información oportuna y suficiente para la toma de decisiones; personal calificado para atender las operaciones del sector; talento que aplica, genera conocimiento, productos y servicios de alto valor; y sector energético que atrae talento.

La SENER es responsable junto con el CONACyT de la instrumentación de los Fondos Sectoriales de Energía, el Fondo Sectorial CONACyT-Secretaría de Energía Hidrocarburos (FH) y el Fondo Sectorial CONACyT-Secretaría de Energía Sustentabilidad Energética (FSE). Estos son instrumentos para impulsar la investigación científica y tecnológica aplicada, así como la adopción, innovación, asimilación y desarrollo tecnológico, además de la formación de recursos humanos especializados. Mediante la aplicación de los recursos disponibles en los Fondos Sectoriales de Energía, se diseñan, impulsan y despliegan iniciativas, programas y convocatorias para contribuir a la existencia de las cuatro condiciones estratégicas del PEFRHME. Una de las acciones anunciadas como parte del programa fue el otorgamiento de más de 60 mil becas de nivel técnico, superior, especialidad y posgrado. Dicha meta se ha rebasado, una vez que a abril de 2018 se han otorgado 115,443 apoyos distribuidos entre iniciativas comprendidas en las cuatro condiciones estratégicas.

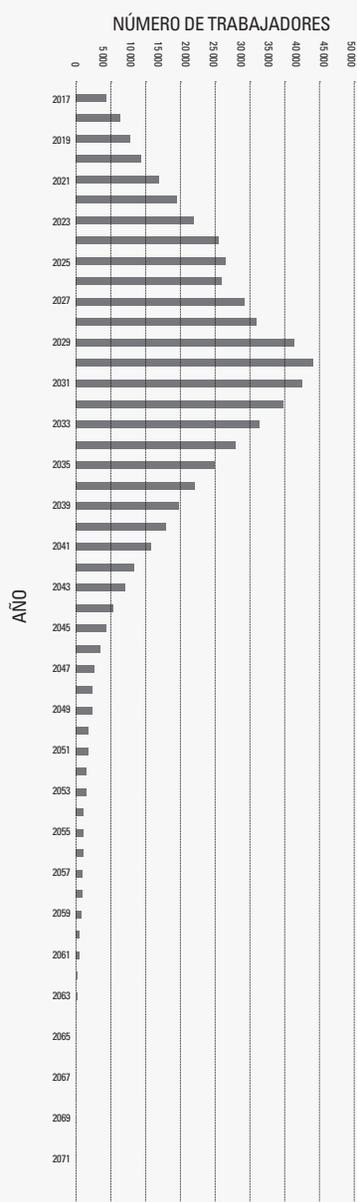
Las iniciativas se han desarrollado en los dos subsectores: hidrocarburos y sustentabilidad energética.

### ► Información oportuna para mejorar la toma de decisiones

Las inversiones de los contratos de Exploración y Extracción de las Rondas 1 y 2, y las asociaciones estratégicas de PEMEX están estimadas en 61,012 MDD para los próximos 25 años. A la fecha, se han asignado 72 áreas contractuales. Cada contrato generará una derrama económica a lo largo de los eslabones de la cadena de valor que se vean afectados. Asimismo, por cada contrato de exploración y/o producción se generará una demanda específica de fuerza laboral. Alrededor del mundo se realizan diferentes ejercicios de proyección de dicha demanda, por ejemplo, de acuerdo con *Forbes*, por cada empleo que se genera por extraer petróleo, se generan tres más para refinarlo y 20 más para convertirlo en petroquímicos. Debido a la estructura de la cadena de valor de los hidrocarburos

en México, no todos los empleos indirectos se producirán en el país. Partiendo de la condición estratégica: información oportuna y suficiente para la toma de decisiones, la SENER se planteó poner a disposición de los jugadores en el mercado, información

**Generación de empleos directos para la operación de todas las Áreas Contractuales. Empleos por ocupación. Periodo 2017 – 2071.**



que les permita tomar las mejores decisiones de inversión y planeación operativa. Para contar con una aproximación a la perspectiva de talento derivado de las Rondas y Subastas de energía, se determinó un grupo de ocupaciones prioritarias para el sector y a cada una se le asignó un multiplicador de empleo determinado (ver gráfico).

De acuerdo con el ejercicio prospectivo realizado, las áreas asignadas en las rondas 1 y 2 generarán un máximo de 43,017 empleos directos en 2030 y 116,145 indirectos. El número de empleos se calculó a partir de un multiplicador por producción de barriles de petróleo diarios, tomando en cuenta una producción máxima de 985 mbd dentro del periodo 2017-2071.

Con las tres Subastas Eléctricas de Largo Plazo se contempla una inversión de 8,600 MDD para establecer en México 65 nuevas centrales eléctricas, 40 solares y 25 eólicas, lo cual permitirá aumentar la capacidad en estas tecnologías limpias en 400%. Derivado del ejercicio prospectivo realizado, se determinó que se demandarán 140,711 recursos humanos para las actividades de desarrollo y operación de las tres subastas.

### Transformación y creación de talento

México, como parte de la iniciativa *Mission Innovation*, se comprometió a por lo menos duplicar la inversión en innovación tecnológica en energías verdes. Los Centros Mexicanos en Energía (CEMIEs) son parte de la inversión que el país comprometió en el marco de la COP21 (París, diciembre, 2015). Hasta ahora se han autorizado más de 2,670 MDP para los CEMIEs Eólico, Solar, Geotérmica, Océano y Bioenergía.

### Para atender la condición:

personal capacitado para atender las operaciones del sector, se diseñaron las convocatorias de Fortalecimiento Institucional (FISH para el FH y FISE para el FSE) para apoyar el desarrollo de proyectos de formación de capacidades y fortalecimiento de la infraestructura científica y tecnológica; enfocándose en investigación aplicada, adopción, innovación, asimilación y desarrollo tecnológico. Estas convocatorias tienen una inversión comprometida de 3,645.8 MDP, de los cuales el FH comprometió una inversión de 2,529 MDP (15,721 recursos humanos capacitados) y el FSE 1,116.8 MDP (1,866 capacitaciones).

Como ejemplo, uno de los proyectos apoyados por FISE es el *Laboratorio Binacional para la Sustentabilidad Energética*, liderado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, con participación de la Universidad Estatal de Arizona, la Universidad de California de Berkeley, el Tecnológico Nacional de México, el Instituto Nacional de Electricidad y Energías Limpias, y la Comisión Federal de Electricidad (CFE). El proyecto planteó como meta capacitar a 15 mil personas a través de cursos masivos en línea (MOOCs); a la fecha se han inscrito 48,600 personas de las cuales 6,643 han obtenido una certificación de competencias laborales. También se comprometió la certificación de 450 trabajadores de CFE en estándares de competencia definidos por la misma organización, habiéndose certificado 5,200.

### Formando el talento energético del futuro

Una de las iniciativas implementadas y que ha sido clave para la transformación en la preparación del capital humano necesario para

el país en la línea estratégica “sector que atrae talento”, es *Ciencia para Compartir* (CpC), un proyecto apoyado por el FSE. Ésta es una iniciativa que busca involucrar emocional y experimentalmente a las niñas y niños (6-12 años) con la energía, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. A través de una metodología innovadora que involucra juegos con actividad física, experimentos y retos matemáticos, CpC desarrolla habilidades y actitudes científicas como la observación, la predicción y la clasificación.

Al primer trimestre de 2018, CpC ha beneficiado a 28,858 niños y niñas, 920 maestros, y 23 jóvenes que fueron capacitados para apoyar a la impartición de los talleres a los niños. Desde 2015, la iniciativa ha sido aplicada en escuelas primarias de ocho entidades federativas: Tlaxcala, Estado de México, Veracruz, Zacatecas, Chihuahua, Puebla, Quintana Roo y Nayarit. En el periodo 2018-2019 se impartirá en 12 entidades federativas más (Campeche, Sonora, Sinaloa, Baja California Sur, Tabasco, Baja California, Durango, Yucatán, Morelos, San Luis Potosí, Jalisco y Guanajuato), llegando a beneficiar



**México, como parte de la iniciativa *Mission Innovation*, se comprometió a por lo menos duplicar la inversión en innovación tecnológica en energías verdes.**

a 38,880 niños, 1,440 maestros y maestras, y 36 jóvenes facilitadores en 144 escuelas en dicho periodo. La selección de los estados para aplicar CpC se realizó con base en las entidades federativas que resultaron por debajo o cercanas a la media del país en la Prueba Planea 2015 —que muestra los retos en ciencias y matemáticas en estudiantes de primaria en el país—. Además de la consideración de los

resultados en la prueba Planea, también se excluyeron aquellos estados en los que la herramienta ya había sido aplicada. Esta iniciativa busca contribuir a resolver el problema de fondo de la poca atracción de talento al sector. El romper la tendencia del alejamiento de las nuevas generaciones de la industria energética no es tarea fácil. El hecho de que las carreras de ingeniería sean consideradas difíciles o poco interesantes, causa que los estudiantes las eviten al momento de elegir sus estudios superiores e incluso técnicos. El programa CpC ha incidido positivamente en los alumnos beneficiados y en su interés por materias relacionadas con la ciencia. Ha aumentado su conocimiento, curiosidad e interés por los Objetivos de Desarrollo Sustentable y ha provocado que muestren mayor comportamiento científico. De esta manera se están formando a generaciones de los futuros talentos del sector.

**Detalle de prospectiva de demanda de talento derivado de los contratos de las Tres Subastas Eléctricas a Largo Plazo**

Tecnología	Primera Subasta		Segunda Subasta		Tercera Subasta	
	Fase de Desarrollo	Fase de Operación	Fase de Desarrollo	Fase de Operación	Fase de Desarrollo	Fase de Operación
Solar	17,102	14,107	22,853	18,847	14,183	11,702
Eólica	5,067	402	17,074	1,363	11,036	500
Geo	---	---	4,327	2,148	---	---
Subtotal	22,169	14,509	44,254	22,358	25,219	12,202
Total	36,678		66,612		37,421	



**La Secretaría de Turismo se encarga de conducir el diseño e implementación de las políticas públicas orientadas a fortalecer el desarrollo de la actividad turística, promover la innovación en el sector, mejorar la calidad de los servicios turísticos y la competitividad del turismo nacional, impulsando estrategias transversales que articulen las acciones gubernamentales, del sector privado y social, contribuyendo al crecimiento sustentable e incluyente del turismo. Actualmente, el Secretario de Turismo es el Mtro. Enrique de la Madrid Cordero.**

[www.gob.mx/sectur](http://www.gob.mx/sectur)



# Talento Humano, Factor Clave para la Competitividad del Sector Turismo

En la actualidad el sector turismo en México representa grandes oportunidades para nuestra sociedad, somos el sexto país más visitado a nivel internacional con más de 39.3 millones de turistas extranjeros registrados en 2017 y con un crecimiento anual de más de 20 mil cuartos de hotel, lo que se traduce en ingresos por divisas, derrama económica y, sobre todo, en la generación de empleos. Y es precisamente en la generación de empleos que gracias a la política laboral impulsada por el presidente Enrique Peña Nieto estamos alcanzando cifras históricas.

**E**l turismo es un medio para generar empleos dignos y bien pagados. Actualmente 4 millones de mexicanos vivimos de manera directa del turismo y 10 millones lo hacemos de manera indirecta, son los trabajadores quienes ofrecen calidez, hospitalidad y amabilidad a los turistas, brindándoles una experiencia inolvidable y siendo un diferenciador de México frente a otros destinos turísticos.

De acuerdo a la última actualización que realiza la Secretaría de Turismo, en el primer trimestre de 2018, la población ocupada en el sector turismo de México representó el máximo histórico de la serie desde 2006. Ascendió a 4 millones 111 mil empleos directos, con un incremento de 3.1% con respecto al mismo periodo de 2017. Es así como el crecimiento del empleo turístico es superior al alcanzado por el empleo nacional



## El talento humano es clave para la creación de valor en el sector turístico y por lo tanto requiere contar con herramientas que impulsen la competitividad del sector.

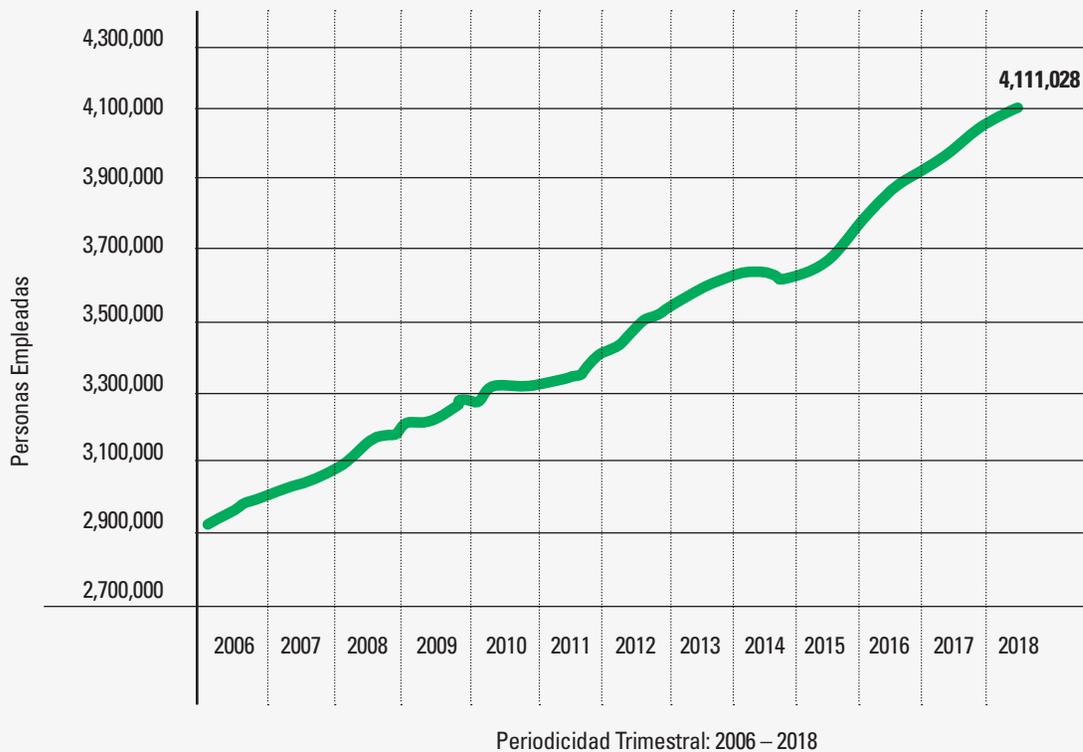
que creció 1.6% (ver gráfico). Durante este trimestre el empleo turístico representó 8.6% del empleo total. Conscientes de que el talento humano es clave para la creación de valor en el sector turístico y por lo tanto requiere contar con herramientas que impulsen la competitividad del sector, la Secretaría de Turismo, en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Servicio Nacional del Empleo, desarrollamos el *Módulo de Talento Humano* de la plataforma *Conéctate al Turismo* con tres objetivos principales:

1. Facilitar la vinculación entre la oferta laboral de la industria turística y los buscadores de empleo de todo el país.
2. Impulsar la profesionalización de los trabajadores del sector turismo, brindando información sobre cursos de capacitación impartidos por entidades públicas y privadas.
3. Fomentar la certificación de habilidades y competencias vinculando a los interesados con los centros evaluadores afiliados al CONOCER.

El registro en la plataforma por parte de los empleadores que en este caso son los gerentes o responsables de Recursos Humanos de empresas turísticas, inicia generando un usuario y contraseña, posteriormente se ingresa la información de la empresa contratante. Al llegar a este paso, la Secretaría de Turismo revisa la información registrada y si todo está correcto, valida el registro y es entonces cuando el empleador puede continuar para cargar cada una de las vacantes, para lo cual se solicita llenar cada una de las variables que conforma el perfil requerido, así como prestaciones y condiciones laborales. Una vez concluido el registro de cada vacante, el sistema muestra al empleador los currículos de posibles candidatos que tienen compatibilidad con la vacante publicada, a fin de que pueda contactarlos para continuar con el proceso de selección. Para conocer los resultados de esta vinculación, el sistema solicita al contratante registrar si el candidato fue seleccionado, si es así, es necesario poner la fecha de la contratación.

En caso de que no haya sido elegido, es necesario registrar el motivo. Esto nos brindará información muy valiosa para conocer el impacto de la vinculación entre empleadores y buscadores de empleo a través del uso de esta plataforma, así como para generar nuevos instrumentos de formación y capacitación a fin de fortalecer el talento humano nacional. En cuanto al tema de capacitación, la plataforma *Conéctate al Turismo* le dará al empleador diferentes opciones de cursos, así como la información de contacto de las entidades que los ofrecen, con el objetivo de que pueda utilizarlos en beneficio de su personal. Dentro de las alternativas de capacitación se encuentran los cursos de la *Cruzada Nacional por la Capacitación Turística* de la Secretaría de Turismo. Por su parte, si el empleador desea certificar a su personal en habilidades y competencias relativas al sector turismo, la plataforma *Conéctate al Turismo* le brinda información de contacto de los centros evaluadores afiliados al CONOCER.

## EMPLEO TURÍSTICO



Fuente: Datatur

Adicional a ello, el gerente de Recursos Humanos podrá contar con un catálogo de empresas de servicios como son: maquila de nómina, gestión de talento humano, seguros, entre otros, que le ayudarán a su quehacer diario. Para la creación de esta plataforma se contó con el apoyo de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos

Humanos (AMEDIRH), el Consejo Nacional de Empresas Turísticas (CNET), la Asociación Nacional de Cadenas Hoteleras (ANCH), la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias

Laborales (CONOCER) y el sector académico en su conjunto. Esta plataforma nos permitirá obtener información estadística a fin de promover y atender la oferta laboral de manera estratégica en los diferentes destinos turísticos de nuestro país. Para lograr este objetivo se realizarán ferias de empleo en donde se promoverán las vacantes de



**Elena Achar Samra**

**Desarrollo y Ejecución del Programa “Conéctate al Turismo”,  
Secretaría de Turismo**

empresas turísticas y se convocará a la población interesada. Estos eventos se realizarán en coordinación con la Secretaría del Trabajo, federal y estatales, además de las entidades de empleo municipales. Así mismo, nos permitirá conocer las tendencias y faltantes del sector en cuanto a talento humano, capacitación y certificación para que con ello el sector público, privado y académico, generemos políticas públicas que atiendan dichas necesidades. Es sumamente importante alinear las necesidades de talento humano del sector turismo con los planes de estudio de las carreras relativas a esta industria, de esta manera podremos cerrar la brecha y se podrán realmente aprovechar las oportunidades laborales por aquellos

## Obtener información estadística a fin de promover y atender la oferta laboral de manera estratégica en los diferentes destinos turísticos de nuestro país.

egresados de entidades educativas, ya que contarán con las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar dichas plazas.

Esta es la primera ocasión que la industria turística cuenta con una plataforma digital gratuita que ayudará a que el sector turístico ahorre tiempos y costos en identificar, capacitar y certificar a su personal; por su parte les otorgará a los posibles candidatos la oportunidad de encontrar un empleo digno y bien remunerado. Es importante mencionar que el programa *Conéctate al Turismo* dio inicio hace dos años con el *Módulo*

*de Oportunidades de Negocios*, mediante el cual se vincula a gerentes de compras de la industria turística con proveedores nacionales de productos y servicios, fomentando con ello el consumo de lo "Hecho en México". Con este programa la Secretaría de Turismo dota de oportunidades para el crecimiento de las empresas, proveedores y generación de mayores empleos. Por último, me llena de orgullo enaltecer lo mejor de nuestra industria, que son nuestros trabajadores y lo mejor de México somos los mexicanos.



## Una angelical experiencia

Somos una mezcla de pasado y presente que le hará sumergirse en la vibrante y única ciudad de Oaxaca.

Nuestro restaurante El Andariego, ofrece lo mejor de la cocina tradicional y platillos ancestrales que incorporan los ingredientes de las recetas tradicionales preparados por nuestras Mayoras.

[www.paradorsanmigueloaxaca.com](http://www.paradorsanmigueloaxaca.com)



Independencia 503, Centro Histórico, Oaxaca, Oaxaca.

01 951 514 9331 | 01 800 PARADOR



**Summit Consulting Group** fue fundada en México, en 2004, por Alberto Galván y Nohemy Velazco. Se especializa en consultoría fiscal, litigio fiscal, comercio exterior, seguridad social, entre otras. Cuenta con 3 oficinas en México. Ha sido reconocida con: *Global Compact* y *Empresa Socialmente Responsable*.

[www.summ.com.mx](http://www.summ.com.mx)

# El Impacto de la Toma de Decisiones en la Calidad de Vida

Que el individuo se haga responsable de las decisiones tomadas dentro de su cotidianidad y busque realizarlas de una manera más objetiva, tendrá un impacto sobre su vida.

Brindar herramientas para que lo logre es la propuesta que se plantea en la actualidad, para impulsar los resultados de las organizaciones.

**T**omar una decisión de acuerdo con nuestra capacidad limitada supone una renuncia a otras alternativas, de ahí la importancia de elegir correctamente. Sin embargo, es importante saber cómo realizar las decisiones para que éstas sean asertivas, para ello, podemos partir mencionando que lo que caracteriza a una decisión se puede resumir en cuatro puntos. Primero, se debe tener la capacidad de elección, es decir, contar con la libertad para poder escoger; si no tengo opciones no se toman decisiones. El segundo punto es contar con múltiples posibilidades, si sólo se tiene una ruta no hay más camino a tomar que el

establecido. El tercer punto es la deliberación, es decir, que realmente se tome la decisión considerándola cuidadosamente. El cuarto y último punto se trata de renunciar a las demás alternativas.

Es posible hacer la siguiente analogía: así como a toda acción le corresponde una reacción, así a toda decisión le corresponde una consecuencia. Enseñar a los jóvenes la importancia de este enunciado podría prevenir que resulten afectados tanto física como social y emocionalmente (ver gráfico). Como dice Marina (2005), es importante y necesario hacer notar que "la valentía, la decisión y el ánimo forman parte de la inteligencia



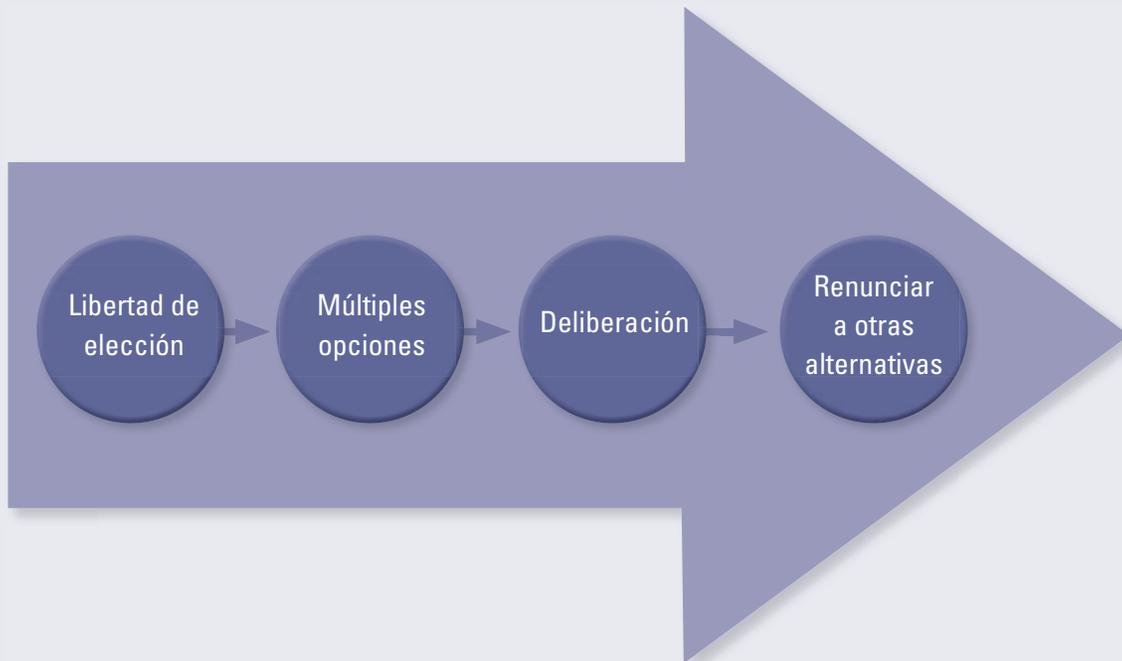


## La toma de decisiones impacta no sólo en la calidad de vida de los individuos, sino en cómo se construyen como seres sociales dentro de la empresa.

humana”, ya que éstas son la base de la toma de decisiones. Considerando este punto y de acuerdo con diversas investigaciones y enfoques teóricos, la toma de decisiones puede definirse como: “un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas [y] el juicio, como la elección de una de ellas [...]” (Guzmán, 2012). En otras palabras, la toma de decisiones hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir, lo cual involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y la decisión. Jack Zenger y Joseph Folkman, consultores en liderazgo, se preguntaron: ¿qué nos lleva a tomar malas decisiones? (Durán, 2017). Para contestar esta interrogante entrevistaron a más de 50,000 líderes y realizaron una comparación en la forma de actuar de los que estadísticamente tomaban buenas decisiones contra los que no lo hacían. Lo que detectaron fue que el origen de las malas decisiones se encuentra, en gran medida, en las malas costumbres de la gente que

las toma, y descubrieron que hay nueve malos hábitos que engendran malas decisiones. Éstos son: flojera, por ejemplo, el no verificar los datos antes de tomar una decisión; falta de previsión o incapacidad de anticiparse a los eventos; vacilación o indecisión para tomar decisiones; quedarse encerrado en el pasado, queriendo, por ejemplo, continuar con cierto procedimiento que siempre se ha utilizado; no contar con una planeación estratégica o no contar con metas y objetivos definidos; dependencia o necesidad de aprobación de alguien más para tomar una decisión; aislamiento social o soberbia; falta de actualización técnica o instrumental; y por último, falta de comunicación. Una vez que se analizan estos puntos es posible observar que si se retiran estos hábitos comenzarán a tomarse buenas decisiones. Así, la toma de decisiones es un proceso intencional que combina el análisis de la información, la confrontación de alternativas, la valoración de las opciones y, finalmente, la toma de la decisión. Se trata de formarse en el uso de

métodos sistemáticos, es decir, estructurados y coherentes con el campo disciplinar, técnico o académico de la decisión; elegir entre las posibilidades previamente identificadas la mejor forma de proceder, valorando las implicaciones y consecuencias de tal forma que se revele el nivel de compromiso con ella. Un método sistemático se funda en datos, en recabar información de calidad, verificarla y contrastarla con otras del campo de producción específico y de otros; se trata de redescubrir, de acuerdo con la experiencia y la práctica, opciones y caminos más consistentes con el tipo de decisión a tomar. Si se considera que la toma de decisiones de cada individuo puede tener un impacto en la calidad de vida de éste, debería ser una estrategia de las organizaciones brindar herramientas a los colaboradores para optimizar su toma de decisiones, ya que con ello sería factible impactar no sólo en la calidad de vida de los individuos sino en cómo se construyen como seres sociales dentro de la empresa.



Una de las mejores explicaciones sobre calidad de vida la brinda el Dr. Daniel López Rosetti, quien dice que la calidad de vida es la diferencia que existe entre lo que se tiene y las propias expectativas, es decir, que realmente se puede tener todo lo necesario para una vida con calidad, pero si la expectativa es mayor el individuo no será capaz de apreciarlo y considerará que no tiene lo suficiente. De aquí la oportunidad de brindar herramientas a los colaboradores para que sean capaces de determinar objetivamente sus expectativas y con ello iniciar la búsqueda para satisfacerlas. La estrategia que se propone para una capacitación es utilizar el

análisis jerárquico de prioridades, en el cual se enseña al individuo a jerarquizar por medio de evaluaciones subjetivas, donde cada quien le otorga importancia a cada criterio de manera individual, así como a las prioridades, y con ello puede suceder la determinación de alternativas. Lo que se busca es generar un ambiente de posible certidumbre ingresando en la medida de lo posible la mayor cantidad de datos cuantitativos posibles incorporando también los aspectos cualitativos existentes. Este método permite de manera eficiente y gráfica organizar toda la información del problema, analizarla y visualizar los efectos de cada alternativa, logrando al final sintetizarla.

Algunas ventajas de este método matemático son:

- Permite desglosar y analizar el problema.
- Permite medir criterios cuantitativos y cualitativos.
- Puede incluir la participación de varias personas.
- Para modelos avanzados es posible complementar con métodos matemáticos de optimización de investigación de operaciones.

Es un hecho que lo invertido en que un individuo logre un proceso más eficiente en la toma de decisiones, generará no sólo un impacto en él, sino también en sus diversos entornos como son la familia, los amigos y hasta en la sociedad.



**Fernanda del Valle**

**Recursos Humanos,  
Summit Consulting Group**



## 18 AÑOS DE EXPERIENCIA SIENDO EXPERTOS EN MATERIA FISCAL Y LABORAL.

Otorgamos a nuestros socios de proyecto certeza y seguridad jurídica en los procesos que implementamos, siempre mejorando los recursos financieros, administrativos y humanos de sus empresas.

- Consultoría Fiscal
- Litigio Fiscal
- Comercio Exterior
- Seguridad Social
- Nacionalidad y Migración
- Derecho Laboral
- Derecho Notarial
- Derecho Inmobiliario

[summ.com.mx](http://summ.com.mx)



**Trofeos Figueroa** fue fundada en México, en 1983, por Leonel Figueroa González e Irma González Ruiz. Se especializa en productos de reconocimiento. Cuenta con 30 empleados en México y exportaciones a Estados Unidos, España y Centroamérica.

[www.trophy.com.mx](http://www.trophy.com.mx)



# El Impacto del Reconocimiento en el Entorno Social, Empresarial y Familiar

Probablemente habrás asistido a eventos de entrega de reconocimientos. Y a veces habrá sucedido, al platicar con los organizadores, que se previó el lugar, los invitados, la seguridad, etc., y las placas para los colaboradores. Se hicieron diseños, se aprobaron y finalmente se cumplió una parte más de los encargos de la ceremonia.

La entrega de reconocimientos no es sólo parte de la ceremonia, es un elemento medular del sistema de beneficios, incentivos y compensaciones. Cuando se organiza una premiación en la que están presentes tanto las personas premiadas como sus compañeros de trabajo, autoridades empresariales e institucionales, y sobre todo sus familiares; se debe crear una atmósfera en la que se otorgue toda la preeminencia al colaborador y observar, ya que a veces esos reconocimientos son tan inesperados, que te darán la oportunidad de ver cómo surgen emociones. Se otorgan diversos tipos de premios para incentivar y reconocer los logros de los colaboradores, y es excelente, pero no siempre

llegan a la familia. ¿Quieres que tus colaboradores y sus familias sean los mejores embajadores de tu marca? Permíteles ser testigos del crecimiento personal y del compromiso de su ser querido. ¿Quieres desarrollar en tus colaboradores un mayor sentido de lealtad, de compromiso? Dales una virtud que sustentar y harán su mayor esfuerzo por mantenerla. Otorgar un reconocimiento no sólo contribuye a elevar su autoestima y mejorar su desempeño, sino que le hace sentir satisfecho y genera una sensación de orgullo para él y para su familia. Al exhibirlo, se convierte en un ejemplo a seguir, para sus hijos y familiares, por lo que estamos contribuyendo a crear familias más unidas y sociedades más competitivas;

alentándoles a fijarse metas y seguir mejores normas de conducta y desempeño, creando un país mejor, y tal vez hasta un mundo mejor. El éxito es adictivo y ejemplar. La persona que logra un objetivo y es plenamente reconocido por ello seguirá buscando nuevos retos. El éxito eleva las endorfinas y lleva a que un empleado se desempeñe mejor, disminuya el estrés, tenga menores lesiones, etc., y se refleja en el bajo porcentaje de incapacidades y de ausentismo. A todos nos gusta ser reconocidos. El reconocimiento es gratificante y juega un papel vital en los colaboradores. Si alguna vez ha habido una relación ganar-ganar, es ésta.

■ ¿Qué es el reconocimiento?

El deseo de validación es una de las necesidades humanas más profundas. Todos quieren saber que son un

miembro valioso de una organización, han realizado un trabajo excelente o han logrado cierto éxito. Otorgar reconocimiento es un medio poderoso de compensación el esfuerzo. Esta necesidad de sentirse honrado es tan antigua como el tiempo. Como lo ilustra la jerarquía de necesidades del psicólogo Abraham Maslow, las personas necesitan motivación y aliento en todos sus caminos de crecimiento. El reconocimiento, una de nuestras necesidades más sofisticadas, es una de las más difíciles de lograr. Depende por completo de los demás para resolverse adecuadamente. "Me pregunté durante años por qué tantos destinatarios experimentarían una respuesta emocional (como lágrimas) al recibir algún reconocimiento. Lo que llegué a entender fue que finalmente estaban rompiendo una barrera por la que habían pasado años luchando, -explica Grazier-. Alguien finalmente les había agradecido por su buen trabajo".

**“Podré olvidar lo que me dijiste, pero nunca olvidaré lo que me hiciste sentir”.**

*Maya Angelou*

**Jacqueline Figueroa González**

**Directora General,  
Trofeos Figueroa**





**INTERNACIONAL**  
**Trophy®**

*Premia mis éxitos*

# 35 años

## fabricando los mejores premios y reconocimientos del mercado.

**Placas**

**Cristales**

**Preseas**

**Pins**

**Medallas**

**Copas**

**Trofeos**



**Empresas**

**Escuelas**

**Deportivos**

**Gobierno**

**Fundaciones**

**ESR**

[www.trophy.com.mx](http://www.trophy.com.mx)    **Tel. 57 68 01 22**    **CDMX**

La **Universidad Anáhuac** fue fundada en 1964 como pieza fundamental dentro del proyecto educativo de la Congregación de los Legionarios de Cristo. Cuenta con más de 50 años de experiencia en la rama educativa. Tiene presencia en México Campus Norte y Campus Sur, Tampico, Mérida, Xalapa, Cancún, Puebla, Oaxaca y Querétaro. En el 2006 recibió el reconocimiento como Institución de Excelencia Académica por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y en el 2017 fue reconocida dentro del 2.3% de las Mejores Universidades del Mundo y como número tres en México en el *QS World University Rankings*.

[www.anahuac.mx/mexico/posgrados](http://www.anahuac.mx/mexico/posgrados)



# Escuchar para Innovar

Innovar con base en el talento y sin requerir altos niveles de capital adicional en las empresas de todos los tamaños, es posible cuando se implementa como parte de la práctica organizacional y se sostiene hasta que cada uno de los colaboradores es escuchado por la alta dirección y sus aportaciones son incorporadas a la estrategia de la organización.

A lo largo de más de 25 años de experiencia ofreciendo soluciones de talento, he podido constatar la manera en que las organizaciones tienen la posibilidad de innovar; no obstante, por otra parte he sido también testigo de la resistencia que hay por parte de los empresarios a creer que para innovar e incrementar los niveles de competitividad de su negocio, se requiere menos capital y más de otros ingredientes que con base en la práctica profesional he identificado y que en estas reflexiones comparto con ustedes.

Esta afirmación puede parecer muy sencilla pero se requiere de un tejido muy fino de gran cantidad de variables para que así suceda. Para explicarlo, me valgo de la analogía entre el cuerpo humano y la organización: el primer elemento a considerar cuando la empresa busca un cambio hacia la cultura de innovación es que este proceso inicia por el cerebro, es decir, la alta dirección, y tiene su mayor oportunidad de alcanzar el éxito en las actividades de comunicación que están representadas por el sistema nervioso. Se sabe que el cerebro puede dar



## Construyendo una cultura de innovación basada en la comunicación a través de la escucha activa entre la alta dirección y sus colaboradores para el mejoramiento de la empresa.

una instrucción, pero si hay una falla en la comunicación, la instrucción no se puede ejecutar eficientemente. De ahí que tener la capacidad de escuchar es fundamental para alcanzar una cultura de innovación. En un sistema tradicional de comunicación (en donde hay un emisor, un receptor, un medio y un mensaje) siempre hay barreras; entre las más frecuentes están las de tipo psicológico, que incluyen la percepción y las emociones que influyen fuertemente en el comportamiento de los colaboradores (otro tipo de barreras son las físicas, las fisiológicas y las semánticas). Un buen ejemplo de la comunicación y en particular de la importancia de la escucha, son los círculos de calidad de la década de los 80 que tuvieron estupendos resultados, ya que el núcleo de éstos es que las personas propusieran mejoras a los procesos con base en su experiencia y la organización los escuchara para implementarlas. Si bien durante el siglo XX la tecnología y la globalización impulsaron la

tendencia industrial hacia la estandarización, hacia finales de siglo y especialmente a inicios del siglo XXI, la cultura de sustentabilidad cambió hacia el enfoque “*Glocal*” (*think global, act local*), que es la tendencia actual hacia lo personalizado. Este nuevo enfoque invita a que el cerebro de la organización ponga a la persona al centro, teniendo en consideración las mejores prácticas internacionales pero adaptándolas a cada colaborador utilizando estrategias de liderazgo como el situacional —que bien puede combinarse con el transformacional—; asumiendo que el personal a retener y a hacer crecer es aquél que tiene habilidades sociales aunque en lo técnico aún no tenga el nivel de competencia deseado (no sabe-lo enseño, no puede-lo ayudo, no quiere-no lo retengo). A partir de estas acciones, la cultura de innovación se implementa con apoyo de la capacitación en temas como: creatividad, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, *design thinking* y otras habilidades que la organización crea faciliten la mejora continua y la competitividad.

### ¿Cómo implementar una cultura de innovación?

La escucha es clave dentro del proceso de innovación; ésta debe ser activa hacia nuestros colaboradores, clientes y todos aquellos que participan en la cadena de valor, como lo hicieron IKEA y DELL.

De acuerdo a Ponce, M., las acciones para estimular la cultura de la innovación son:

1. Premiar colectivamente los logros innovadores.
2. Estimular la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.
3. Estimular a las personas que están haciendo aportes creativos para evitar que la inercia del grupo los detenga.
4. Reforzar valores y actitudes de apertura al cambio.
5. Promover el hecho de que los problemas sean vistos como retos.
6. Difundir internamente los aportes que hayan tenido un impacto positivo en el desempeño de la organización, y reconocerlos públicamente.
7. Estimular la difusión del

conocimiento, incluido aquél que se obtiene de los fracasos.

8. Permitir las fallas, cuando éstas son la consecuencia inevitable del proceso de experimentación.
9. Valorar la capacidad de desarrollar a los integrantes del equipo.
10. Retar a los empleados a encontrar mejoras en todos los procesos.
11. Disuadir la reacción crítica ante nuevas ideas.
12. Estimular la integración de diferentes formas de pensamiento.

A través de mi experiencia he podido constatar que sólo con y a través del talento, las organizaciones pueden mantenerse en un proceso de mejora continua e innovación, siempre y cuando la cultura tenga como base la escucha activa. La innovación es una disciplina que toda empresa debe poner en práctica para mantenerse competitiva en el mercado, recordando que se necesita de la creatividad, del ingenio, de una visión de futuro y de arriesgarse a emprender cambios. La innovación requiere también de la investigación constante relativa a los aspectos técnicos del negocio para su desarrollo y mejora. Cabe mencionar que las dos formas de innovación más frecuentes son la incremental y la disruptiva. La innovación incremental añade nuevas mejoras y/o crea valor a un producto que ya existe, empleando

### ELEMENTOS PARA UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

FORBES 2015	FERROVIAL 2016	INNOCREATIVIDAD 2013
Vincular innovación con desempeño del negocio.	Asumir riesgos.	Compromiso del CEO.
Conectar cultura organizacional con innovación.	Feedback positivo.	Definición y puesta en práctica de la comunicación de la innovación.
Diagnosticar el contexto organizacional interno.	Crear confianza en el equipo.	Eliminar o transformar inhibidores de la nueva cultura.
Desarrollar capacidades relevantes para innovar.	Dar control a las personas.	Crear y/o adaptar un modelo de innovación.
Dirigir una organización innovadora.	Objetivos claros.	Nueva cultura orientada a la obtención de resultados.
	Proporcionar recursos (tiempo).	
	Procesos formales.	
	Colaboración entre equipos.	
	Expertos externos.	
	Conocer a las personas, aprovechar la diversidad.	

técnicas creativas como el *brainstorming*, sinéctica, *mindmapping*, mismas que permiten nuevas posibilidades. Por otra parte, la innovación disruptiva o radical crea un alto grado de incertidumbre, son el tipo de propuestas que suelen plantear los emprendedores como en su momento lo hicieron Amazon y Apple; la gran ventaja de este tipo de innovación es que al nacer serán productos o servicios únicos que

no tendrán competencia, su reto es ganarse la confianza de inversores debido a que generalmente requieren de un gran capital. Espero que este artículo siembre en el lector la necesidad de innovar a partir de una escucha activa con sus colaboradores, dado que como lo cita Peter Drucker: "Las organizaciones no sólo están conformadas por personas, las organizaciones son las personas".



**Martha Beatriz Valderrama Sánchez**

**Directora de la Maestría Dirección Estratégica de Capital Humano, Universidad Anáhuac México**



**Anáhuac**  
México

# INICIO DE CLASES JULIO Y AGOSTO DE 2018

## Maestrías

- Administración de Riesgos
- Administración y Ciencias Aplicadas al Deporte
- Alta Dirección - MBA
- Ciencias Médicas
- Desarrollo de Capital Humano
- Dirección de Instituciones de Salud
- Dirección Estratégica de Capital Humano
- Economía y Negocios
- Estadística Aplicada
- Finanzas Cuantitativas
- Gestión de Destinos Turísticos Anáhuac - OMT
- Gestión de las Telecomunicaciones
- Ingeniería de Gestión Empresarial
- Ingeniería Industrial
- Inteligencia Analítica
- Logística
- Nutrición Clínica
- Psicopedagogía
- Responsabilidad Social, modalidad presencial y en línea
- Tecnologías de la Información - *Business Intelligence*
- Tecnologías para el Desarrollo Sustentable

## Doctorados

- Administración Pública
- Análisis Cuantitativo del Riesgo
- Bioética Aplicada
- Ciencias de la Salud
- Comunicación y Mercadotecnia Estratégica
- Derecho
- Evaluación Educativa
- Humanidades
- Ingeniería Industrial
- Innovación y Responsabilidad Social
- Internacional en Turismo
- Nutrición Clínica
- Seguridad Internacional

\*Consulta en qué campus se imparte cada programa.

**20%**  
DE DESCUENTO  
A EGRESADOS

## INFORMES:

Centro de Atención de Posgrado y Educación Continua  
Tels.: (55) 56 27 02 10 ext. 7100 y (55) 53 28 80 87  
posgrado@anahuac.mx

[anahuac.mx/mexico](http://anahuac.mx/mexico)

Campus Norte

Campus Sur

**GRANDES LÍDERES**

**Y MEJORES PERSONAS**

**Posgrados**  
**Anáhuac**



Up Sí Vale fue fundada en México, en 1998. Se especializa en soluciones para la dispersión de recursos financieros donde se incluyen: despensa, combustible, uniformes, incentivos, viáticos, entre otros. Además de México, con 498 empleados, tiene presencia en 19 países. Ha recibido reconocimientos como *Best Place To Work, Company, Super Brand, ESR, Empresa Saludablemente Responsable*, entre otras.

[www.sivale.mx](http://www.sivale.mx)

# El Salario Intelectual como Inspiración para el Desarrollo de Líderes

Para las empresas en cualquier parte del mundo, la atracción de talento es cada vez más una de las variantes de mayor impacto económico dentro de sus estrategias de Recursos Humanos. Ello se debe principalmente a las variables, tanto ideológicas como de estilo de vida, de las diferentes generaciones que actualmente componen el mercado laboral (ver gráfico 1).

En México, las empresas deben considerar algunos otros aspectos característicos de su oferta de talento donde, de acuerdo con el *Panorama de la Educación 2017* de la OCDE, sólo 17% de los jóvenes entre 25 y 64 años habían cursado la educación superior (universidad) en el 2016, siendo ésta la cifra más baja entre sus países miembros.

Por su parte, el INEGI revela por grupos de edad, que la proporción de mujeres de 20 a 24 años que cuentan con estudios superiores (28.3%) es mayor a la proporción de hombres (26.6%); mientras que en la población de 25 a 29 años, la proporción de

mujeres con estudios de nivel superior es de 28.1%, en tanto que 27.4% de los hombres en ese grupo de edad tiene al menos un año de educación profesional (ver gráfico 2).

Sin embargo, la población actualmente considerada dentro de la *Población Económicamente Activa (PEA)* de 15 a 29 años, dentro del llamado bono demográfico en nuestro país, ascendió a 16 millones de jóvenes en el primer trimestre de 2017, de los cuales 15 millones se encuentran ocupados.

Contrario al optimismo de esta primera lectura, 60.6% de ellos se encuentran en el sector informal, siendo la tasa de desocupación para adolescentes



y jóvenes de 15 a 29 años de seis por cada 100 de la PEA. Segmentando, los adolescentes de 15 a 19 años muestran un nivel de desocupación de 6.9%; aquéllos de 20 a 24 años de edad, de 6.5%; mientras que para el grupo de 25 a 29 años es del 5.1%. Todo ello nos invita a no saltar a conclusiones adelantadas que indiquen falta de talento, sino a una falta en el desarrollo del talento de nuestra población económicamente activa. Si bien en los discursos de desarrollo y éxito profesional de la generación *Baby Boomers* y *X* permeaba la idea de que una mayor educación traería consigo una mejor calidad de vida –traducida ésta en capacidad de ingresos–, hoy en día contamos cada vez más con historias disruptivas de éxito que no necesariamente cumplen con este orden lógico. Pese a ello, estadísticamente los datos duros aún nos reafirman la correlación educación-empleo (ver gráfico 3). Trasladando esto a nuestros colaboradores, deben encontrar las posibilidades que ellos tienen de continuar sus estudios al tiempo que solventan sus gastos personales, considerando el tiempo de esparcimiento que las jornadas laborales permiten (y obviando los retos de movilidad en nuestras ciudades); lo que en su conjunto dificulta la continuación del desarrollo fuera de la empresa. Tal pareciera que la visión holística de incentivos y salario emocional no proporciona del todo la integración de lo que me atrevo a denominar “salario intelectual”, entendido éste como el desarrollo especializado o de posgrado obligatorio a cualquier nivel de su estructura, como una línea estratégica prioritaria para la continuidad del desarrollo de talento. De acuerdo con Cristina Mejías, autora de *Cambio de Vida Laboral*, las personas basan sus expectativas



## Pese a las conjeturas de un bono demográfico, México refleja una carencia en la calidad educativa y de vida de su PEA, lo que impacta a la empresa dificultando la atracción de talento.

de trabajo en querer cumplir metas personales, buscando satisfacción emocional y equilibrio vida-trabajo, razón por la que la mayoría de las personas llegan a plantearse, en algún momento, una transición de carrera. Mejías afirma que la última razón asociada a un cambio, generalmente emitida por la gente, es el sueldo. Así, cada vez más observamos que las prestaciones tradicionales son consideradas como una constante que, si bien incentivan, en algunos casos ya no resultan suficientes, específicamente hablando de la lucha por la atracción de talento en posiciones estratégicas, en cualquier nivel de la estructura de la empresa. No son pocas las ocasiones en que nos topamos con colaboradores que, por desconocimiento de su persona y cualidades, terminan en puestos que no disfrutan ni desarrollan su máximo potencial. El costo de ello en clima laboral, rotación y por lo tanto en negocio, mereciera la atención de los especialistas en desarrollo de las áreas de Recursos Humanos y, en general, de la alta dirección. La transformación del concepto

de “guerra por el talento” por el de “guerra en la formación de talento” debiera ser el esquema de pensamiento en la empresa moderna para el desarrollo de lealtad, compromiso y crecimiento de su capital humano. Si las normas de libre mercado suben los estándares de calidad para nuestros productos y servicios, no logran hacer que decidamos desarrollar a nuestros talentos como ventajas competitivas y percibirlos como inversiones de mediano y largo plazo. ¿Requerimos desplazar el miedo a invertir en el desarrollo especializado y de posgrado de nuestro personal frente al pensamiento de fuga de talentos? Pensemos en este fenómeno concibiendo al candidato como a un aspirante dentro de cualquier centro de estudios superiores de prestigio, donde se evalúa la capacidad de aprendizaje y transformación del conocimiento teórico-técnico-práctico en proyectos aplicados, donde la adecuada asesoría al talento nos traerá mayor reputación en la calidad de servicios-productos que la empresa desarrolla. ¿Acaso esto

Gráfico 1

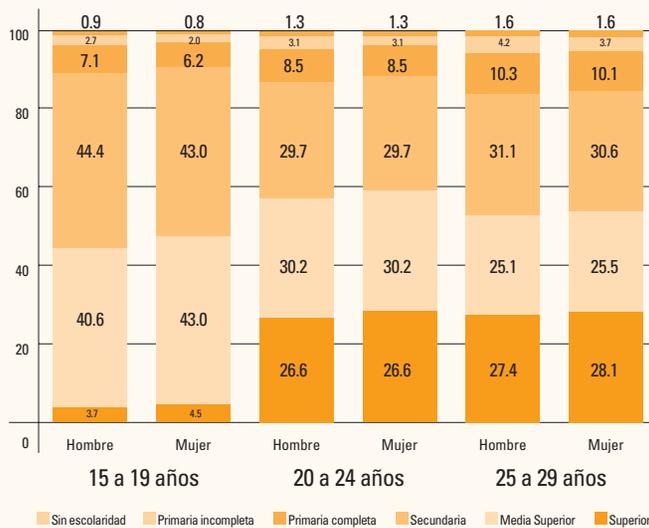
**INCREMENTO EN LA ESCASEZ DE TALENTO A NIVEL MUNDIAL DESDE 2007**

- 40% de los empleados muestran mayor dificultad para ocupar puestos.
- Aumento del 2% desde 2015



Fuente: Manpower Group. Encuesta de Escasez de Talento 2016-2017.

Gráfico 2

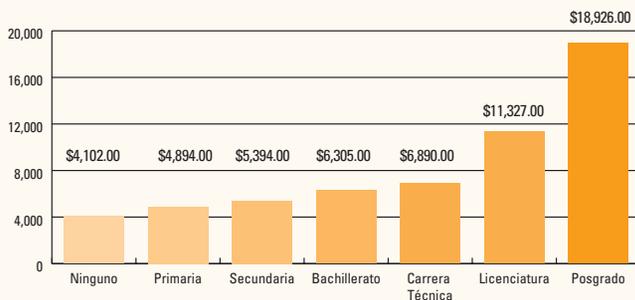
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LA POBLACIÓN DE 15-29 AÑOS POR SEXO, SEGÚN GRUPO DE EDAD, 2015**

Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.

Gráfico 3

**MÁS EDUCACIÓN = MAYORES INGRESOS**

Un licenciado gana, en promedio, **80%** más que una persona que sólo terminó el bachillerato. Salario mensual promedio por nivel educativo. Promedio nacional \$6,185.00



Fuente: IMCO. Cálculo de IMCO con información del INEGI. ENOE 2016-I, ENOE 2016-II, ENOE 2016-III, ENOE 2016-IV.

no sería atractivo para la atracción de los talentos que nos disputamos las empresas? Cuando las oportunidades de formación brindadas desde los programas de gobierno no alcanzan para obtener empleos formales que garanticen el acceso a un nivel de vida competitivo y conlleven a reducir el comercio informal, la sinergia gobierno-iniciativa privada brinda ahora un área de oportunidad para el desarrollo del país.

Por ello, la actualización de estrategias conjuntas que generen incentivos bidireccionales que resulten en el desarrollo de más líderes, llama ahora a un nuevo diálogo a fin de concentrar esfuerzos en la creación de oportunidades que conserven al talento dentro del territorio nacional. Manpower Group, en su informe *La Revolución de Habilidades de 2016*, afirma que “en el futuro, la empleabilidad dependerá menos de lo que sabemos y más de nuestra capacidad de aprender y ejecutar”.

Por ello, mantener la curiosidad, el placer y el deseo por explorar el conocimiento, son actividades que pudieran generar la mayor plusvalía tanto a la empresa como al colaborador, considerando que un alto porcentaje puede no ubicar sus talentos. Hace falta inspirar la voluntad de liderazgo para detonar la espiral del talento dentro de nuestras empresas, después de todo, citando a Vince Lombardi: “El liderazgo se basa en una calidad espiritual, en el poder de inspirar a que los demás nos sigan”.

Considerando la coyuntura del país, el momento no podría ser mejor para cerrar la pinza de la educación superior y capacitación avanzada impulsada por el empresariado, ya sea visto como ventaja competitiva o, a modo de contribución, desde sus programas de responsabilidad social como aportación para el desarrollo de un México más competitivo.

**Fabiola Olivares**

**Directora de Relaciones Exteriores,  
Up Si Vale**



*Sí Vale*



www.sivale.mx

# Live

**Soluciones que mejora el día al día de tu empresa y tus empleados.**

Descubre todos los beneficios que sólo Up Sí Vale te ofrece:

- Prestaciones e Incentivos para tus empleados.
- Mayor control de gastos en tu empresa con nuestras Tarjetas de Viajes y Combustible.
- Deducibilidad.
- Garantía de Aceptación en + de 550,000 comercios en todo México.
- Máxima Seguridad.
- Innovación constante en herramientas digitales.
- Atención personalizada.

**Contáctanos:** 01 (55) 5141 6684 / 6686  
[ventas@sivale.com.mx](mailto:ventas@sivale.com.mx)

 @upsivale

 sivalemx

 upsivale

 Up Sí Vale

YouTube y su logotipo son marcas de Google Inc.



UP TALENT fue fundada en la Ciudad de México, en 2013. Se especializa en consultoría en Recursos Humanos, tercerización de personal, reclutamiento y selección de personal. Tiene presencia en México y España y cuenta con más de 120 empleados.

[www.uptalent.com.mx](http://www.uptalent.com.mx)



# El Porvenir Laboral no es Claro

Más de una década ha transcurrido desde que la generación de los *millennials* incursionó en el mundo laboral. Hoy son mayoría en la fuerza de trabajo, y se relacionan con sus empresas mediante nuevos esquemas o buscan modelos independientes de negocio, como los *gigs*.

Antes que nada, consideremos la siguiente información que nos ayudará a ubicar a la generación que motiva este artículo: los *millennials*, con un rango de edades entre los 18 años —los más jovencitos—, hasta los 34 años en este 2018, es decir, los nacidos entre 1985 y el 2000 (puede variar dependiendo el autor).

## ¡Abramos los Micrófonos a los Millennials!

La gran mayoría de los artículos escritos con motivo de la generación *millennial* han enfocado su esfuerzo en realizar una descripción de ellos y sus diversas formas de comportamiento; se ha hablado

de su personalidad, su apego a la tecnología, incluso se ha escrito sobre los mitos y realidades acerca de ellos. Lo cierto es que actualmente son la mayor fuerza laboral en México. Abarcan prácticamente toda la base y media laboral en las empresas; algunos incluso ya están integrados a los niveles gerenciales y directivos. En este artículo también hablaremos de ellos, pero dándoles la palabra y el micrófono. Ellos, que durante mucho tiempo han sido definidos por algunos autores como una generación distinta, distante, con ideas y creencias diferentes a sus generaciones predecesoras. Para este ejercicio se ha realizado una encuesta con tres preguntas abiertas a más de 300 *millennials* que se encuentran laborando

actualmente. De manera directa y sin prejuicios se les hará saber las áreas de oportunidad que han detectado las empresas y las características de comportamiento que no agradan a sus generaciones precedentes —con base en diferentes autores y encuestas empresariales—. Mostraremos las respuestas a manera de resumen.

**1.** Los *millennials* tienen la necesidad de que todo se obtenga rápidamente y al instante, tan sólo en unos cuantos *clicks*, pero esto ha afectado el ámbito empresarial en donde de la misma manera se busca: trabajos rápidos, ascensos rápidos, crecimiento profesional *express*, etcétera.

**Pregunta: ¿Por qué se tiene este grado de exigencia y rapidez para las organizaciones?**

**Resumen de respuestas:** Tenemos una gran necesidad de que las cosas ocurran y ocurran lo más pronto posible; es correcta la apreciación de exigencia, sin embargo, al mismo tiempo que buscamos el beneficio de nuestros intereses, trabajamos en el beneficio de la empresa a la que pertenecemos, y adicionalmente buscamos un beneficio social. Nuestro deseo no es sólo monetario, queremos mejor calidad de vida y encontrar un equilibrio en nuestra vida personal, laboral y social. Dentro de las organizaciones buscamos mejorar procesos, disminuir tiempos, encontrar nuevas formas de hacer negocios, nuevas formas de comunicación, más rápidas y eficientes. Lo anterior forzosamente debe generar una mayor rentabilidad en los negocios y procuramos que esa generación de riqueza impacte también en lo social. Necesitamos saber que nuestra labor tiene un impacto dentro de las empresas, buscamos que tengan



Ellos, que durante mucho tiempo han sido definidos por algunos autores como una generación distinta, distante, con ideas y creencias diferentes a sus generaciones predecesoras.

identidad propia, algo que nos haga sentir que estamos en una organización con características únicas; no estamos hablando de tamaños de empresas, sino de organizaciones honestas, confiables, transparentes en su comunicación. Queremos empresas con productos y servicios necesarios para la sociedad. Nos agrada que la organización para la cual trabajamos se muestre al mundo mediante redes sociales, porque nos gusta compartir dónde trabajamos y mucho más cuando se muestran acciones que tienen un impacto social, cultural o ecológico. Eso crea un sentido de pertenencia.

**2.** Las generaciones anteriores afirman haber vivido grados de estrés mayores a los actuales. La tecnología ha venido a hacernos la vida más fácil, sin embargo, según las generaciones precedentes, los *millennials* no logran tener un control mínimo de estrés, dada la sobreprotección de sus padres.

**Pregunta: ¿Qué acciones deben tomar las empresas para el manejo del estrés laboral?**

**Resumen de respuestas:** El estrés laboral se ha generado por diversas circunstancias que hemos encontrado en las organizaciones como grupos de poder, liderazgos autoritarios, ambientes laborales hostiles, etc.; es una reacción que hemos tenido al encontrarnos con algo que no podemos cambiar, pero que no consideramos nocivo para las empresas. En este sentido seguimos buscando que las organizaciones mejoren sus ambientes laborales y encuentren nuevas y mejores formas de convivencia mucho más saludables. Buscamos un bienestar propio, es correcto; pero esto no es malo.

**3.** Los *millennials* han empezado a ocupar las posiciones gerenciales y directivas en las organizaciones. Estamos en el momento de pasar la estafeta de los puestos de toma de decisiones a esta generación, pero parece ser que las generaciones

anteriores no están listas para este cambio y a decir de ellas tampoco lo están los *millennials*.

**Pregunta: ¿Cuáles serán los primeros cambios que decidan realizar los *millennials* en las organizaciones desde estas posiciones?**

**Resumen de respuestas:** Eliminar el tabú del trabajo en horas a productividad; buscar los ambientes laborales sanos, horarios flexibles o escalonados en aquellos trabajos en los que sea posible; digitalizar procesos, buscar la rentabilidad a la vez que el bienestar social. Generar identidad y valor de marca. Revisar los esquemas generales en búsqueda de nuevas formas de hacer negocios que, dependiendo del tamaño de las organizaciones, deberá en cierto grado globalizarse y entrar al mundo digital.

Este ejercicio surgió de la petición de los alumnos y compañeros *millennials* que a lo largo de mi carrera he encontrado y se habían sentido sin voz acerca de este tema; bienvenidos a la etapa de la toma de decisiones y del ejercicio de liderazgo. Hay que mencionar un factor del cual deben ser conscientes: la generación *millennial* va creciendo en tamaño de representación dentro de la fuerza laboral, y también va creciendo en edad y en responsabilidades personales y laborales; adicionalmente, el 80% de los *millennials* promulga el deseo de obtener su propio negocio. En los próximos 5 a 10 años, los *millennials* de 25 a 34 años deberán alcanzar estos objetivos, sin embargo, no habrá oportunidad para todos; a decir verdad no habrá oportunidad para la mayoría, pero resulta que ya se tiene cierta edad, quizá casados, quizá con hijos, etc., entonces hay que preguntar: ¿cuál es el plan B?

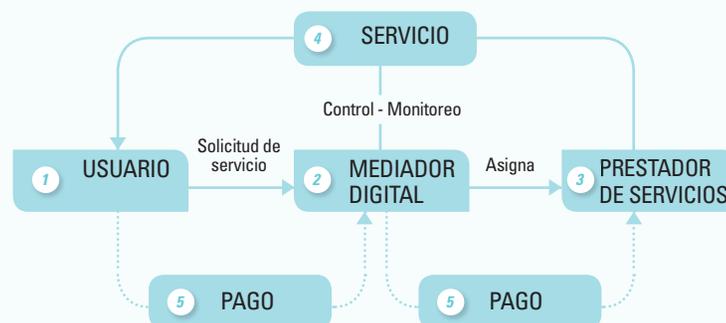
La palabra *gig* como primer significado en español quiere decir “concierto”; hoy en día este término se ha adoptado para señalar una forma de trabajo por ocasión o por evento.

## Economía Gig: en Crecimiento Continuo

La palabra *gig* originalmente proviene de la forma en que las agrupaciones musicales cobran sus ingresos, y la forma de establecer una relación con sus clientes sin que estos últimos sean sus jefes. Este concepto también se usa para denominar las actividades donde se cobra por ocasión, es decir, por cada evento se recibe una retribución; no existe un sueldo fijo, ni patrones ni prestaciones. Específicamente, se ha adoptado la palabra *gig* para denominar aquel trabajo eventual que se puede tener hoy en día gracias a una plataforma digital. El modelo *gig* ha sido muy rentable para los negocios digitales disruptivos que durante la última década han llegado para mostrarnos nuevas formas de trabajo; modelos con costos bajos en comparación a la utilidad. Las empresas creadoras de

*apps* y plataformas se han convertido en poderosos mediadores entre el cliente final y el prestador de servicios. Un gran ejemplo de la dinámica en trabajos *gig* es la manera en que opera la famosa firma de transporte privado Uber. Pero no se limita sólo a este caso, cada vez encontramos más servicios a través de plataformas y *apps* que los mediadores digitales desarrollan. Pensemos rápidamente en los servicios que podemos solicitar a través de plataformas digitales como envío de alimentos a nuestros domicilios, o algún servicio de limpieza y mantenimiento para nuestros hogares, una sesión de spa, un corte de cabello, cuidado de uñas, servicio médico, etc. Todo a la puerta de nuestra casa con sólo unos cuantos *clicks*. Algo impensable en décadas anteriores, ¡sencillamente asombroso! Lo anterior, por supuesto, nos ha facilitado la vida en las complejas ciudades; un gran mérito han tenido los creativos y creadores disruptivos de estos modelos. Veamos ahora lo que ocurre en los esquemas de la economía *gig*. Para efectos de mejor entendimiento, llamaremos a los actores de la siguiente manera: (ver gráfico 1).

Gráfico 1  
DINÁMICA EN TRABAJOS GIG



El modelo *gig* ha sido muy rentable para los negocios digitales disruptivos que durante la última década han llegado para mostrarnos nuevas formas de trabajo.

**Usuario:** cliente final que recibe el servicio.

**Mediador digital:** compañía creadora de la plataforma o *app*.

**Prestador de servicio:** persona que ejecuta el servicio, labora y realiza una actividad o tarea solicitada por el usuario.

Existen algunas ventajas en los esquemas *gig*, como la flexibilidad de horarios y la posibilidad de generar ingresos en diversas fuentes de empleo; en ocasiones, tomarlo como un ingreso adicional o como última opción al no encontrar oportunidad de empleo en el mercado laboral

tradicional. Incrementa la actividad económica en el país, disminuye —en parte— el desempleo, incluso es tan importante que aumenta el PIB de los países. Sin embargo, está pendiente, como un gran reto de la sociedad y los gobernantes, encontrar alternativas para mejorar las condiciones en las que los prestadores de servicios y plataformas han iniciado esta nueva dinámica laboral. Hoy en día no se encuentra contemplada en nuestra legislación el tipo de trabajo *gig*, en donde un trabajador realice sus actividades con pagos por ingresos asimilados a salarios y sin recibir ningún tipo de seguridad social ni prestaciones (ver gráfico 2). En resumen, este nuevo esquema de trabajo seguirá creciendo y ayudará parcial o momentáneamente a la economía individual de quienes lo ejecutan, pero en definitiva, deberá solidificarse y buscar una mejor condición para los que ejecutan finalmente el servicio.

Gráfico 2

**ESQUEMA DE RECAUDACIÓN**

- Mediador paga ISR de persona moral 30%.
- Usuario paga IVA retenido por el mediador 16%.
- Prestador de Servicios paga ISR por ingresos asimilados a salarios (de 1.92 a 35%).
- En algunos servicios, mediador paga contribuciones gubernamentales (cobrados anticipadamente al usuario). Estas son definidas por cada gobierno.

FISCOS

**TABLA DE PRESTACIONES Y DE SEGURIDAD SOCIAL PARA EL PRESTADOR DE SERVICIO**



- (+) Recibe ingresos por actividades esporádicas o eventuales
- (-) Paga ISR por ingresos asimilados
- (nulo) Seguridad social
- (nulo) Prestaciones
- (nulo) Contrato individual de trabajo
- (nulo) Liquidaciones o indemnizaciones
- (nulo) Incapacidad
- (nulo) Pensión

**Aurentino Morales**

**Director General,  
UP TALENT**





Willis Towers Watson 

Willis Towers Watson nace en 2016 de la fusión entre Willis (1841) y Towers Watson (1978), fundadas por Henry Willis y R. Watson, respectivamente. Se especializa en capital humano y beneficios; riesgo corporativo y corretaje; e inversiones, riesgo y reaseguro. Cuenta con más de 40,000 empleados en 140 países.

[www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)



# El Futuro del Trabajo es Ahora y RH, una Fuerza de Transformación

La transformación en el mundo laboral no es nueva, sin embargo, la cuarta revolución industrial se presenta con una fuerza avasalladora, alcanzando espacios y contextos que antes permanecían ajenos al área laboral y a la condición del individuo como parte de la fuerza de trabajo, abriendo la puerta a la automatización y a una evolución necesaria de la función de Recursos Humanos.

**E**n esta revolución industrial, que da inicio a partir de la primera década de los 2000, encontramos muchas empresas que son plataformas para que el trabajo se realice, reduciendo la intermediación y dando entrada a un mundo hiperconectado, caracterizado por avances sin precedentes como: desarrollo genético, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D y biotecnología.

¿El desafío para Recursos Humanos? Usar esto a su favor.

El mundo ya cambió: Facebook es el país más poblado del mundo, los

*millennials* tendrán entre 10 y 14 empleos antes de cumplir 40 años, el 65% de los niños que están ingresando a la escuela tendrán empleos que todavía no existen. Y esta realidad es la que las compañías ya están empezando a entender como el nuevo panorama bajo el cual el trabajo se realizará y por lo que el 45% se cuestiona si sus modelos de negocio o de operación serán obsoletos en cinco años, o menos.

La noción de un empleo tradicional está cambiando y se están habilitando nuevas estructuras organizacionales, que responden principalmente a las

“Cinco Fuerzas del Cambio”:

1. Reconfiguración social y organizacional: la democratización del empleo está cambiando la relación entre empleado y empleador; mientras el trabajo y las relaciones laborales se tornan más flexibles, las jerarquías y esquemas tradicionales se están reemplazando por colaboración y liderazgo colectivo.
2. Todo incluido, mercado global de talento: la potencial fuerza laboral está creciendo cada vez más diversa y longeva. Como la naturaleza del trabajo cambia, el mercado de talento potencial se expandirá con relaciones laborales más flexibles, formas de trabajar más ágiles, nuevas políticas, etc., para cumplir con las diferentes necesidades del talento.
3. Un mundo verdaderamente conectado: tal como la posibilidad de conectar casi con cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento aumenta, la naturaleza del trabajo cambia, impactando en cómo se hace el trabajo y la esencia de la relación empleado-empleador.
4. Cambio exponencial en la tecnología: el rápido desarrollo en inteligencia artificial y automatización impactará en las competencias requeridas para la fuerza laboral, convirtiendo en obsoletas algunas y creando otras. Las posiciones laborales están cambiando con mayor rapidez, y los trabajadores deben tener la habilidad de adaptarse a dichos cambios.
5. Colaboración humana y automatización: algunas tareas previamente realizadas por humanos ahora serán reemplazadas por la automatización, o requerirán una interfaz humano-automatización. Los negocios requerirán empleados



Se espera que en los siguientes tres años el 35% de las corporaciones agregue la flexibilidad en su operación y 64% rediseñe posiciones con mayores habilidades críticas.

Las “Cinco Fuerzas del Cambio” pueden dividirse en dos temas clave:

#### DEMOCRATIZACIÓN DEL TRABAJO

- Nuevas relaciones empleado-empleador.
- Menor duración.
- Mayor balance compañía-individuo.
- Mayor agilidad, visión más responsiva.
- Relaciones construidas con un propósito.

#### EMPODERAMIENTO TECNOLÓGICO

Empoderamiento del individuo mediante:

- Aprendizaje automatizado.
- Análisis mediante algoritmos.
- Almacenamiento y programación basados en la nube.
- Impresión 3D.
- Sensores y dispositivos.

que se adapten a estos cambios para optimizar el trabajo. Estas inminentes fuerzas de cambio han creado un alto nivel de incertidumbre en las corporaciones, que han hecho que las compañías empiecen a replantearse cómo lograr los objetivos del negocio, lo que dará inicio a un nuevo ecosistema laboral. La existencia de dicho ecosistema se presenta en la mente de muchos como un escenario peligroso, similar a la película *Terminator*, sin embargo, el gran potencial de desarrollo que trae consigo la evolución de las corporaciones, nos hace pensar en un escenario más similar a *Ironman* en el que “Jarvis” —su sistema de inteligencia artificial— es un aliado del superhéroe. La creación de dicho ecosistema

busca resolver cómo, dónde y quién realiza el trabajo, abriendo la puerta a la pluralidad del talento, en donde el trabajo puede ser realizado por empleados tradicionales, *freelancers*, agentes libres; o productores asociados, alianzas corporativas, plataformas de talento, voluntarios, robots o inteligencia artificial. Esta tendencia ha hecho a las corporaciones cuestionarse si la búsqueda de la automatización está vinculada a la reducción de costos y a minimizar el error humano. La realidad es que el 65% de las empresas en México (participantes de la encuesta *Future of Work* de Willis Towers Watson) tienen como meta principal de la automatización, lograr el aumento en la productividad y el desempeño de su gente.

1

Foco en los vínculos entre **Compensación Total** y bienestar del talento.

2

Foco en **Nuevas Habilidades** (agilidad, comunicación-traducción digital, implementación global).

3

Foco en **Desarrollo de Carrera** (horizontal y vertical), contrario a una trayectoria tradicional.

4

Foco en ser un **Experto en Análisis de Datos** (y entender al talento como consumidor).

5

Transformarse de **Rígido a Inspirador**, de **Adverso al Riesgo a Innovador**, con una filosofía de crecimiento.

6

Habilitar el **Objetivo de la Organización** e inculcar valores saludables en la compañía a través de la cultura.

7

Inculcar un **Pensamiento Evolutivo** a través de la flexibilidad, personalización y cultura de liderazgo.

## ¿Cómo impacta esta evolución tecnológica y social al talento?

La evolución hacia un nuevo ecosistema laboral se hace imperativa; se espera que en los siguientes tres años el 35% de las corporaciones agregue la flexibilidad en su operación y 64% rediseñe posiciones con mayores habilidades críticas.

Los profesionales de Recursos Humanos están reconociendo la necesidad de un acercamiento novedoso en talento y compensación para contratar, construir, compensar y liderar a su fuerza de trabajo a través de la transformación de sus empresas. De acuerdo al estudio *Future of Jobs* del *World Economic Forum*, el 2020 demandará que el talento que se integra a las corporaciones cuente con habilidades más enfocadas en la conducta que en la especialización técnica como:

- (5) Coordinación con otros: implica la habilidad de poder ajustar procesos y actividades en relación con otros bajo un esquema de colaboración.
- (4) Gestión de gente: implica poder motivar a la gente, desarrollar empleados e identificar al mejor talento para determinada posición.
- (3) Creatividad: con las implicaciones de las nuevas tecnologías, crecerá la demanda por gente que pueda aplicar la creatividad al desarrollo de nuevos productos y servicios.
- (2) Pensamiento crítico: ser capaz de usar la lógica y el razonamiento para identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes soluciones y ofertas; esta habilidad será

necesaria independientemente de la automatización, haciéndola incluso más prevalente.

- (1) Resolución de problemas complejos: aun con el incremento de datos disponibles para la toma de decisiones, la gente seguirá necesitando tener la habilidad de resolver problemas complejos. 36% de todos los trabajos en todas las industrias deberán contar con esta habilidad como parte del objetivo estratégico de las empresas.

En esta evolución de las organizaciones se espera la reducción del 6% en el número de empleados de tiempo completo, mientras se da un crecimiento de entre el 2% y 3% en empleados de medio tiempo, agentes libres y productores asociados, y empleados en préstamo desde otra organización. Aunado a lo anterior cada vez más veremos el surgimiento de nuevas profesiones como: evaluador ético de inteligencia artificial, entrenador de robots, arquitecto de cultura virtual, entre otros.

El desafío no es menor, y Recursos Humanos entiende que debe repensar la gestión del talento, redefinir la experiencia del empleado y replantear la visión de las soluciones desde Recursos Humanos. Recursos Humanos ya no se trata sólo de prácticas competitivas y diseño, sino de optimización del *mix* entre trabajadores propios, inteligencia artificial y terceros, así como la experiencia del empleado, como elementos esenciales para el logro de los objetivos del negocio.



**Jocelyn Pereyra**  
Public Relations & External Affairs, Region Leader,  
Latin America, Willis Towers Watson



**Alberto Mondelli**  
Global Services And Solutions - Human Capital &  
Benefits, Region Leader,  
Latin America, Willis Towers Watson

# Decodificamos el riesgo del talento y maximizamos su potencial

Gracias a nuestra perspectiva única que combina talento, activos e ideas, desarrollamos el potencial de nuestros clientes.

Mientras algunos sólo buscan mitigar los aspectos negativos, nosotros observamos cómo un enfoque unificado sobre las personas y el riesgo es un camino hacia el crecimiento.

Con raíces que se remontan a 1828, somos líderes en Consultoría de Recursos Humanos, Compensación, Beneficios, Corretaje, Gestión de Riesgos y Reaseguro.



# Referencias

## American Express

El Economista. (2018). [www.economista.com.mx](http://www.economista.com.mx)  
Emprendedores. (2018). [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)  
Entrepreneur. (2018). [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)  
Expansión. (2018). [expansion.mx](http://expansion.mx)  
Portafolio. (2018). [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)

## Círculo Laboral

González, J. C., Myer, R. A., & Pachón Muñoz, W. (2017). La evaluación de riesgos antrópicos en la seguridad corporativa: del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) a un modelo de evaluación integral del riesgo. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 269-289. <https://doi.org/10.21830/19006586.81>  
Guenole, N. (2014). Maladaptive Personality at Work: Exploring the Darkness. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 85-97. <https://doi.org/10.1111/iops.12114>  
Hofstede, G. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.  
Lindeman, M., & Verkasalo, M. (2005). Measuring Values With the Short Schwartz's Values Survey. *Journal of Personality Assessment*, 85(2), 170-178. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa8502\\_09](http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa8502_09)  
López Cortés, O. A. (2015). El uso del polígrafo en los procesos de selección laboral: un caso de vacío legal en el sistema jurídico colombiano. *Viel*, 10(2), 57-75. <https://doi.org/10.15332/s1909-0528.2015.0002.01>  
McCord, M. A., Joseph, D. L., & Grijalva, E. (2014). Blinded By the Light: The Dark Side of Traditionally Desirable Personality Traits. *Industrial and Organizational Psychology*, (7), 130-137.  
Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3-14. <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>  
Schwartz, S. H. (2012). Robustness and Fruitfulness of a Theory of Universals in Individual Values. En S. J. Kulich, M. Prosser, & L. Weng. (Eds.), *Value frameworks at the theoretical crossroads of culture. Intercultural research* (1.ª ed., Vol. 4, pp. 225-339). Shanghai: Shanghai foreign language Education press.,  
Wille, B., & De Fruyt, S. M. (2014). Fifty Shades of

Personality: Integrating Five-Factor Model Bright and Dark Sides of Personality at Work. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 121-126. <https://doi.org/10.1111/iops.12119>

## Daimler

Harkavy D. (2007). *Becoming a Coaching Leader: The Proven Strategy for Building Your Own Team of Champions*. S/D:Nelson Bibles.  
Humphrey J. (2012). *Speaking As a Leader: How to Lead Every Time You Speak... From Board Rooms to Meeting Rooms, From Town Halls to Phone Calls*. S/D:Jossey-Bass.  
Hyatt M. y Harkavy D. (2016). *Living Forward: A Proven Plan to Stop Drifting and Get the Life You Want*. S/D:Baker Publishing Group.  
Walker B. y A. Soule S. (2017, 20 de junio). Changing Company Culture Requires a Movement, Not a Mandate. *Harvard Business Review*. Recuperado en junio 2018, de: <https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate>  
Winston S. (2004). *Organization for Success*. S/D:Crown Business.

## DDI

Paese Mathew and Smith Audrey. (2016). *Leaders Ready Now*. Pittsburgh, PA, USA: DDI Press.

## e-Talent Profile

Arámbula, M. (2011). PPP Personal Proficiency Profile. Inteligencia Racional.  
Braidot, N. (2008). *Neuromanagement*. México: Granica.  
Braidot, N. (2011). Sácale partido a tu cerebro. México: Granica.  
Goleman, D., Kaufman, P. y Ray, M. (2000). *El Espíritu Creativo*. Buenos Aires, Argentina : Vergara.  
Herrmann, N. (1978). *The creative Brain*. HBDI (Herrmann Brain Dominance instrument).  
Rodríguez, M. y Fernández, A. (2000). *Creatividad para resolver problemas, principios y técnicas*. México: Pax.

## Eslabón

Gadwell, M. (2009). *Outliers*. Estados Unidos:Back Bay Book.

## Evolucione

Anandam, T. (2016). México, Land of Automation Opportunity. *Robotic Industries Association*. Recuperado en junio de 2018, de: [https://www.robotics.org/content-detail.cfm/Industrial-Robotics-Industry-Insights/Mexico-Land-of-Automatizaci-n-Opportunity/content\\_id/6041](https://www.robotics.org/content-detail.cfm/Industrial-Robotics-Industry-Insights/Mexico-Land-of-Automatizaci-n-Opportunity/content_id/6041)  
Hagel, J., Schwartz, J. y Bersin, J. (2017). Navegando el Futuro del Trabajo. *Deloitte Review*. (ed. 21). Recuperado en junio de 2018, de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/DUP\\_Navigating-the-FoW-reprint000.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/DUP_Navigating-the-FoW-reprint000.pdf)  
International Labour Organization (ILO). (2017). *Inception Report for the Global Commission on the Future of Work*. Recuperado en junio de 2018, de: [http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS\\_591502/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_591502/lang--en/index.htm)  
Manyika, et al. (2017). Harnessing automation for a future that Works. *McKinsey Global Institute*. Recuperado en junio de 2018, de: [www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works](http://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works)  
Vázquez Bravo, F. (2015). Yo Robot, Tú Desempleado: La robotización del trabajo humano en el siglo XXI. *Cienciorama*. Recuperado en junio de 2018, de: [http://www.cienciorama.unam.mx/a/pdf/381\\_cienciorama.pdf](http://www.cienciorama.unam.mx/a/pdf/381_cienciorama.pdf)

## IBERO Ciudad De México • Tijuana

Norma Mexicana\_NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Recuperado en 2018 de [http://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015\\_2015\\_DGN.pdf](http://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf)  
Organización Internacional del Trabajo. (2018) *El Programa de Trabajo Decente*. Recuperado en 2018 de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm>

## Live 13.5°

Game Learn. (2015). *El juego como la nueva estrategia en los RRHH*. Recuperado el 05 de mayo de 2018, de: <https://www.game-learn.com/juego-nueva-estrategia-en-rrhh/>  
Mercurio (2018). *La gamificación de la banca: cuando interactuar con el banco se transforma en un juego*. Recuperado el 15 de abril de

2018, de: <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201404281575385>

Nooyen, L. (2013). *7 reasons creative leaders should play more games*. Recuperado el 01 de mayo de 2018, de: <https://www.thnk.org/blog/7-reasons-creative-leaders-should-play-more-games/>

Roa, E. (2014). *Jugar, herramienta para aprender en las organizaciones*. Recuperado el 03 de mayo de 2018, de: <http://www.portafolio.co/tendencias/jugar-herramienta-aprender-organizaciones-46480>

Social Shared Corporate (2015). *El juego aumenta la productividad en las empresas*. Recuperado el 18 de abril de 2018, de: <https://www.socialshared.net/blog/el-juego-aumenta-la-productividad-en-las-empresas.htm>

## ■ Mi Adelanto

Cendoya, C. (06 de mayo de 2014). Tecnología: una pieza para la inclusión financiera. *Forbes México*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/tecnologia-una-pieza-para-la-inclusion-financiera/>

Forbes Staff (02 de octubre de 2015). 5 errores que los mexicanos cometen al usar tarjetas de crédito. *Forbes México*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/5-errores-que-los-mexicanos-cometen-al-usar-tarjetas-de-credito/>

Luna, C. (26 de junio de 2014). Inclusión financiera, reto para México. *Expansión*. Recuperado en junio de 2016, de <http://expansion.mx/economia/2014/06/26/inclusion-financiera-reto-para-mexico>

Ordaz, Y. (06 de junio de 2016). Servicios de tecnología maximiza operatividad de negocios hasta en 45%: Accenture. *Milenio*. Recuperado en junio de 2016, de [http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/Servicios-tecnologia-operatividad-negocios-Accenture\\_0\\_751125139.html](http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/Servicios-tecnologia-operatividad-negocios-Accenture_0_751125139.html)

## ■ Prowork

Bernal, M.C. & Moreno, A.L. (2017) *Mujeres rumbo a la alta dirección*. Ciudad de México: IPADE Publishing

Solís, W. (2017). *Alta dirección femenina crecerá 40% la próxima década*. Recuperado el 18 de junio del 2018, de: <https://www.forbes.com.mx/alta-direccion-femenina-crecera-40-la-proxima-decada/>

World Economic Forum (2018). *Igualdad de*

*Género*. Recuperado el 18 de junio del 2018, de: <https://toplink.weforum.org/knowledge/insight/a1Gb00000015Hi2EAE/explore/summary>

Annan, K. (2005). *Mensaje del Secretario General de las Naciones Unidas, con motivo del Día Internacional de la Mujer*. Recuperado el 18 de junio del 2018, de: [http://www.cinu.org.mx/prensa/comunicados/2005/PRO5016msje\\_annan\\_mujer.htm](http://www.cinu.org.mx/prensa/comunicados/2005/PRO5016msje_annan_mujer.htm)

Sánchez, V. (2018). *Estadísticas sobre la mujer empresaria en México*. Recuperado el 18 de junio del 2018, de: <http://www.vivtuempresa.com/estadisticas-las-mujeres-empresarias-mexico/>

## ■ Secretaría de Energía

Arzate, E. (2017, mayo). *El verdadero negocio del petróleo*. *Forbes*.

## ■ Summit Consulting Group

Durán, C. (15 de Octubre de 2017). *Las ventanas de Cecilia Durán Mena*. Retrieved Febrero de 2018 from *Forbes México*: <https://www.forbes.com.mx/malos-habitos-malas-decisiones/>

Fundación Teletón. (18 de febrero de 2013). *Salud180*. Retrieved febrero de 2018 from <http://www.salud180.com/jovenes/las-consecuencias-de-una-mala-decision>

Guzmán, R. G. (2012). *Promoción de la Salud en el Ciclo de Vida*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

González, M. J. (2011). *Introducción a la Psicología del pensamiento*. Madrid: Trotta.

Marina, J. A. (2005). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona: De Bolsillo.

## ■ Universidad Anáhuac

Forbes Staff, (2015). *5 claves para instaurar la cultura de innovación en América Latina*. Recuperado el 7 de julio de 2015, de <https://www.forbes.com.mx/5-claves-para-instaurar-la-cultura-de-innovacion-en-america-latina/>

INNOCREATIVIDAD Innovación y creatividad empresarial, (2013). *5 pasos para crear una cultura innovadora y creativa en la empresa. Sin traumas y con alegría!*. Recuperado el 14 de noviembre de 2013 de <https://innocreatividad.com/2013/11/14/5-pasos-para-crear-una-cultura-innovadora-y-creativa-en-la-empresa-sin-traumas-y-con-alegria/>

Ponce, M., (S/F). *¿COMO CREAR LA CULTURA DE LA INNOVACION EN LA EMPRESA?*

Recuperado el 12 de mayo de 2018 de <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Procesos/COMO%20CREAR%20LA%20CULTURA%20DE%20LA%20INNOVACION%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>

Walker, A., (2016). *Hacia la cultura de la innovación. Los 10 pasos para hacer de tu empresa un lugar más innovador*. Recuperado el 14 de junio de 2016, de <https://blog.ferrovial.com/es/2016/06/cultura-de-la-innovacion-los-pasos-para-hacer-un-lugar-mas-innovador/>

## ■ Up Sí Vale

IMCO. (2017). *Compara Carreras 2017*. Recuperado en junio 2018, de: [http://imco.org.mx/comparacarreras/?utm\\_source=www.comparacarreras.org&utm\\_medium=redirects&utm\\_campaign=301](http://imco.org.mx/comparacarreras/?utm_source=www.comparacarreras.org&utm_medium=redirects&utm_campaign=301)

INEGI (2017). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Juventud*. Recuperado en junio 2018, de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/juventud2017\\_Nal.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/juventud2017_Nal.pdf)

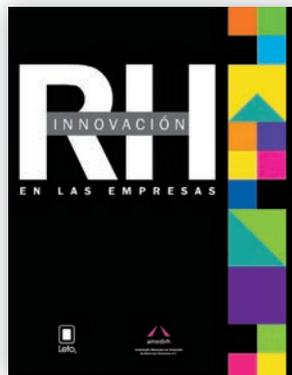
Manpower Group. (2016). *La revolución de habilidades de 2016*. Recuperado en junio 2018, de: [https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00574\\_LA\\_REVOLUCION\\_DE\\_LAS\\_HABILIDADES.pdf](https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00574_LA_REVOLUCION_DE_LAS_HABILIDADES.pdf)

Manpower Group. (2016-2017). *Encuesta de escasez de talento 2016/2017*. Recuperado en junio 2018, de: [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio\\_ManpowerGroup\\_sobre\\_Escasez\\_de\\_Talento%202016-infografia\\_global\\_636130779551506250.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento%202016-infografia_global_636130779551506250.pdf)

Mejías, C. (2009). *Cambio de Vida Laboral*. (1ª. Ed.). Argentina: GRANICA.

Zenger, J. H., Folkman, J. y Casellas Guitart, J. (traductor). (2009). *El líder Inspirador: cómo motivan los líderes extraordinarios*. The Mc Graw-Hill Companies, Inc.:2009.





Presidente: **Stephan Porias**; Director General: **Alejandro Moreno**; Comercial: **Alejandro Garza, Yuridia Ibañez, Jesús Ordóñez, Irak León, Nelly Reyes**; Contenidos: **Karen Villacorta, Laura Garcilazo**; Diseño Gráfico: **Paul Rodríguez, Jessika Fraile**; Asistentes de Dirección: **Cristina Sánchez**; Logística: **Sergio Tinajero, Oscar Moreno**; Contabilidad: **Hugo Aguilar**;  
Consejo Editorial: **Adolfo Rivas, Francisco Bas, Klaus Porias, Stephan Porias**;  
Fotografía: [fotolia.com](http://fotolia.com); Imprenta: **Compañía Impresora El Universal**.

RH en las empresas, revista anual.

Derechos reservados 2018, por Editorial Leto, S.A. DE C.V., Ahuehuetes 100 Despacho 301, Col. San José de los Cedros, Del. Cuajimalpa de Morelos, Ciudad de México, México, C.P. 05200, Tel. 5813-9032.  
IMPRESO EN MEXICO.

Número de Reserva al Título en derechos de autor: 04-2018-052312224900-102  
Número de Certificados de Licitud de Título y contenido: en trámite.

Distribuidores: Editorial Leto, S.A. DE C.V., Ahuehuetes 100 Despacho 301, Col. San José de los Cedros, Del. Cuajimalpa de Morelos, Ciudad de México, México, C.P. 05200, Tel. 5813-9032 y Distribuidora Intermex S.A. DE C.V., Lucio Blanco 435, Col. San Juan Tilihuaca, Del. Azcapotzalco, Ciudad de México, México, C.P. 02400, Tel. 5230-9500.

El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de su autor, seguir los consejos y/o recomendaciones incluidos en ellos es responsabilidad de quien lo hace y de quien lo recomienda, tratándose de cuestiones de salud se recomienda consultar a su médico. Los contenidos, promociones y materiales de los mismos, son responsabilidad de su autor. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de su autor o de la empresa anunciada. Editorial Leto se deslinda de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en esta publicación. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc. registrados o no, propias o de terceros son responsabilidad del anunciante. Las personas que colaboran en este número son asesores independientes de Editorial Leto. La reproducción, modificación, distribución, transmisión, re-publicación, exhibición o ejecución de lo contenido en esta obra, sin la debida autorización por escrito de Editorial Leto, S.A. de C.V., queda estrictamente prohibida. Todos los derechos sobre las fotografías incluidas en esta publicación son propiedad exclusiva de fotolia.com, quedando prohibida su reproducción parcial o total. Editor Responsable: Stephan Porias Noriega. Esta publicación se terminó de imprimir en agosto 2018 en las oficinas de Compañía Impresora El Universal, S.A. de C.V., Allende 176, Col. Guerrero, Del. Cuauhtémoc, CDMX, México, C.P. 06300, Tel. 5117-01 90.

 [leto.com.mx](http://leto.com.mx)

[www.rhenlasempresas.com](http://www.rhenlasempresas.com)



[facebook.com/RHenlasEmpresas](https://facebook.com/RHenlasEmpresas)



[@RHenlasEmpresas](https://twitter.com/RHenlasEmpresas)



[RH en las empresas](https://in.linkedin.com/company/rhenlasempresas)

CONTACTO VENTAS  
[agarza@leto.com.mx](mailto:agarza@leto.com.mx)  
5813-9032

 UP Talent  
 UP TALENT  
 5573845270



# UP TALENT®

SOLUCIONES EN RECURSOS HUMANOS

“ Nuestra meta es impactar de manera positiva en los resultados de tu negocio a través del talento humano. ”

## NUESTROS SERVICIOS



STAFFING &  
NÓMINAS



RECLUTAMIENTO  
& SELECCIÓN



ESTUDIOS  
SOCIOECONÓMICOS



PRUEBAS  
PSICOMÉTRICAS



CAPACITACIÓN  
& DESARROLLO



CONSULTORÍA  
RECURSOS HUMANOS

THE WINGS OF SUCCESS

[www.uptalent.com.mx](http://www.uptalent.com.mx)

