

# RH

EN LAS EMPRESAS

LO ÚNICO  
PERMANENTE  
ES EL CAMBIO



JAGUAR F-TYPE

# MÁS DINÁMICO QUE NUNCA



El nuevo F-TYPE 2021. Reparto de par en curva. Diferencial Activo Electrónico. Monocasco de aluminio ligero para un manejo ágil y preciso. Imagínate a dónde podría llevarte. Visítanos y conoce todas las opciones de personalización que Jaguar tiene para hacerlo único.

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

[f /JaguarCarsMX](https://www.facebook.com/JaguarCarsMX) [▶ /JaguarCarsMX](https://www.youtube.com/channel/UCJaguarCarsMX) [📷 /jaguarcarsmx](https://www.instagram.com/jaguarcarsmx) [🐦 @jaguarcarsmx](https://twitter.com/jaguarcarsmx)

## ADAPTACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y REINVENCIÓN

Las reglas cambiaron en el momento en que la pandemia colocó a las organizaciones contra el muro de la incertidumbre. También, durante ese instante, sobrevino el impulso creativo e innovador que ha colocado a la función de Recursos Humanos en una posición estratégica más allá del agotado discurso que solía quedarse en las buenas intenciones.

Gestionar el talento ahora significa un reto permanente para los liderazgos que, más que renovarse, deberán reinventarse. Para ello se torna indispensable generar la reflexión profunda y la ingeniería capaz de responder a las nuevas demandas del mercado, la producción e, invariablemente, de la fuerza de trabajo.

Las circunstancias críticas impuestas por la emergencia sanitaria nos demostraron que las empresas con culturas y protocolos organizacionales a prueba de balas no existen. De ahí que la inteligencia adaptativa se haya colocado como la quintaesencia del momento. Pensando en ello, AMEDIRH enfocó todos sus esfuerzos para poner el tema en la conversación de la comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos.

Eventos, *webinars*, *workshops*, comités de trabajo, grupos de intercambio y el Congreso Internacional de Recursos Humanos se enfocaron en ello. No obstante, tenemos la certeza de que ser resilientes es apenas uno de los primeros pasos porque, a querer y no, el llamado global es a transformarse. Desde las compañías de consumo productoras de bienes históricamente arraigados hasta *startups*, hoy deben plantearse el propósito, las formas y tiempos para lograrlo.

Y si miramos un poco más lejos, con perspectiva y amplitud de criterio, se avizora un claro movimiento hacia la reinvencción. Lejos parece estar el tiempo donde, muy a la ligera, nos referíamos a las nuevas revoluciones y a la guerra por el talento. En medio de la batalla por la salud, preservar la integridad de personas y organizaciones es lo fundamental. Ya es insoslayable garantizar el sentido humanista del trabajo y el negocio en los centros de trabajo.

Las misiones inspiradoras hoy deben demostrar su auténtico poder con pruebas contundentes. Los códigos de ética ahora están obligados a dejar de ser un mero trámite de inducción. Como nunca, el bienestar es una divisa tanto o más importante que la productividad. ¿Qué nos espera? Con elevada probabilidad lo que nos queda es reinventarnos y reinventar a la economía y al mercado, a la política y a la sociedad, a la educación y a la empleabilidad.

Lejos de ser un cliché, un lugar común, la nueva normalidad debe ser el motor del cambio fundamental para diseñar nuevas formas para comprender que el talento humano es sin lugar a dudas mucho más que un recurso.

Con este impulso, ponemos en tus manos este volumen sobre RH en las Empresas. Tenemos la certeza de que compartir experiencias y conocimientos es indispensable para todos. Recordemos que no sólo somos habitantes del presente, sino que somos ciudadanos del futuro.

**Lic. Mauricio Reynoso**  
**Director General**



# CERTIFICA IBERO EDUCACIÓN CONTINUA

Un servicio especializado de **ALIANZA EMPRESARIAL IBERO**  
para la **CERTIFICACIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS PARA EL TRABAJO  
DE EXCELENCIA**, dirigido al sector gubernamental, empresarial y social.

Valida la aplicación práctica del aprendizaje y su impacto, logrando mejorar  
el desempeño de la organización y enfrentar los nuevos retos corporativos  
con una garantía basada en estándares de calidad relacionados con la  
operación, estructura, procesos y resultados.



**IBERO**  
CIUDAD DE MÉXICO

Educación  
Continua /

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



**06** RH y el reto de gestionar al talento en la nueva normalidad



**10** Medir la eficacia de la formación



**14** Construcción angular de la confianza organizacional



**18** Concordia



**22** Las repercusiones de la pandemia en la salud y el bienestar de los empleados



**24** En tiempos de cambios exponenciales, ¿se requieren líderes de Recursos Humanos exponenciales?



**28** La transformación y humanización de las empresas, en una nueva realidad

# CONTENIDO



**32** Ruptura y nuevo liderazgo



**36** “Se rompió el vestido” ¿Cómo y por qué se llega a estos extremos?



**38** De la Gran Depresión a la Gran Dispersión



**46** La reforma de *outsourcing* es una realidad, ¿qué sigue para tu empresa?



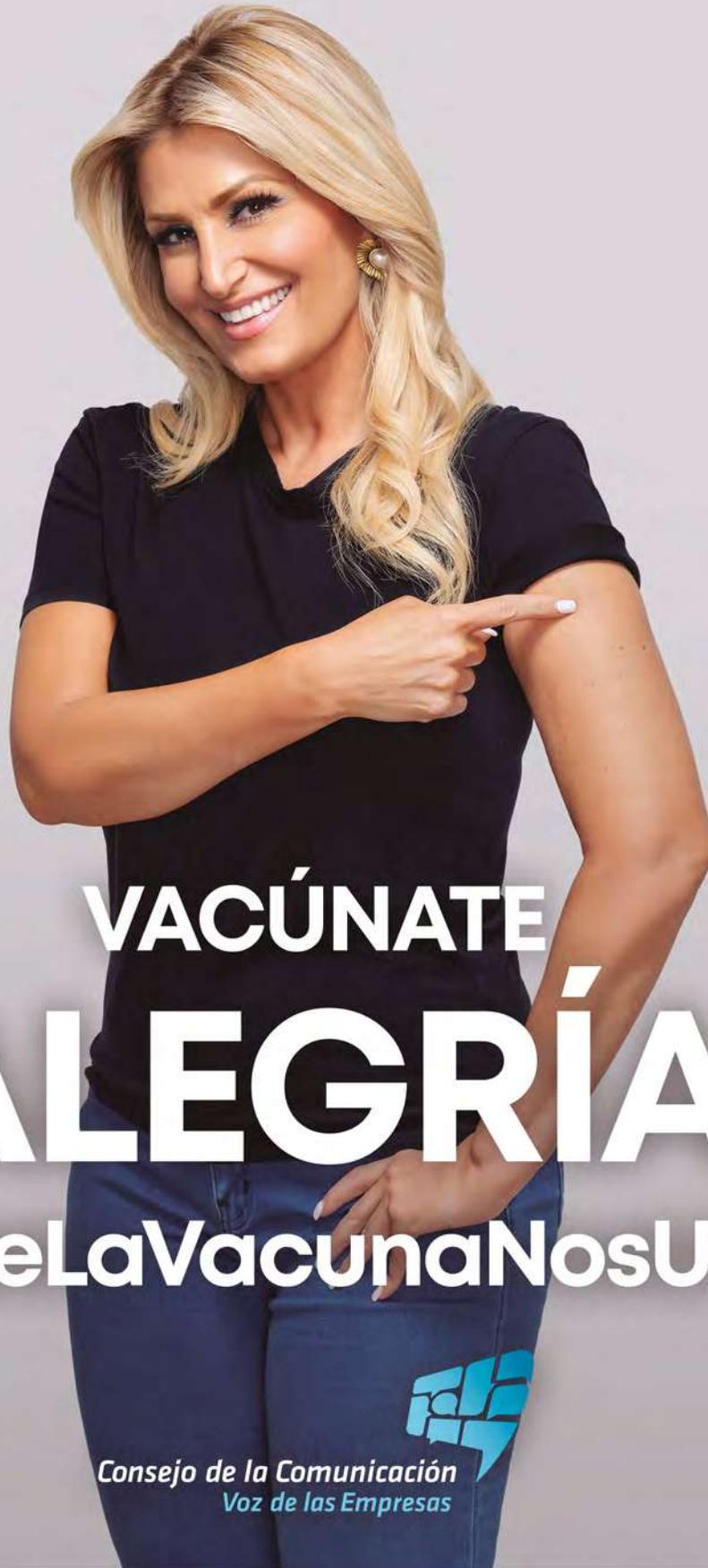
MUEBLES DE OFICINA

**52** Reconfigurar espacios: soluciones para convertir las oficinas en espacios seguros



**58** Reforma al *outsourcing*: un gran desafío

**Anette Cuburu**  
*Conductora*



**VACÚNATE**  
**ALEGRÍA**  
**#QueLaVacunaNosUna**

**Consejo de la Comunicación**  
*Voz de las Empresas*



**[www.quelavacunanosuna.org](http://www.quelavacunanosuna.org)**

# RH Y EL RETO DE GESTIONAR AL TALENTO EN LA NUEVA NORMALIDAD

**LA COYUNTURA SANITARIA, SOCIAL Y ECONÓMICA DEMANDA QUE LA GESTIÓN DEL TALENTO SEA CAPAZ DE ADAPTARSE CON AGILIDAD A NUEVAS E INUSITADAS CONDICIONES PARA TRANSFORMARSE Y EVOLUCIONAR. LA RESPONSABILIDAD ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS AHORA APUNTA HACIA EL HUMANISMO PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO.**

Pleno de circunstancias disruptivas, el escenario global del mercado y, por tanto, del empleo, exige a las empresas responder con absoluta rapidez ante la emergencia sanitaria y la crisis económica que se vive con diferentes intensidades en las diversas regiones del planeta.

La pandemia y la forma en cómo ha sido manejada en cada país plantea desafíos distintos que los equipos de liderazgo deben enfrentar y solucionar; más aún cuando se trata de operaciones transnacionales.

En su esfuerzo por mantener a flote a los sistemas de salud pública, las instituciones gubernamentales han establecido las más diversas estrategias, planes y programas. Sin embargo, surgen nuevos obstáculos en la carrera hacia la anhelada estabilidad del

mundo; ejemplo de ello es la ejecución de los criterios para la movilidad en función de la marca de vacuna aplicada a las personas.

Cada decisión en materia de salud pública afecta a las empresas y sus metas de negocio. En México, el semáforo epidemiológico, los protocolos de trabajo presencial e híbrido, los esquemas para el regreso a la escuela y la apertura económica influyen en aspectos fundamentales de la organización. La vida de los colaboradores encabeza la lista de prioridades.

Trastocados, los planes de continuidad de negocio se han visto alterados por la enorme presión que se ha focalizado en la fuerza de ventas para alcanzar mejores volúmenes de rotación de bienes y servicios, sin olvidar áreas críticas para la operación como son planeación de la demanda, manufactura y logística.

## PRIMERO LA GENTE

Desgastada como se encuentra, la situación económica de las empresas representa uno de los primeros asuntos por atender en el plan de riesgos. No obstante, el mundo está obligado a colocar a la gente a la cabeza de las prio-

Fundada en 1947, la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) tiene como objetivo fomentar el desarrollo de los responsables de promover la función humana de las organizaciones, para propiciar que éstas y las personas que las conforman alcancen sus objetivos integrales dentro de la sociedad.

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



**Coloquemos a la gente  
a la cabeza de las  
prioridades: el humanismo  
debe entrelazarse con la  
permanencia del negocio.**

ridades, toda vez que los temas humanitarios están entrelazados con la estabilidad y la permanencia de los negocios.

No hay decisión más difícil para los líderes en estos momentos y, de hecho, no es que deban pensarlos demasiado. Es más, la pandemia no permite perder el tiempo porque dejar de colocar a las personas en primer plano representa mayor siniestralidad para los esquemas de beneficios médicos y, lamentablemente, bajas definitivas por fallecimiento con el pasivo laboral que esto representa; por no hablar del impacto abrumador para las finanzas personales de los trabajadores al encarar el pago de pruebas PCR, tratamientos ambulatorios, hospitalizaciones y defunciones.

No se puede evitar que la tragedia de la COVID-19 deje huella en las empresas si, por principio, se hace a un lado la visión humanitaria en los equipos de liderazgo y alta

dirección. Conscientes de ello, la función de Gestión de Talento está llamada a reflexionar y actuar de manera responsable, eficiente, suficiente y oportuna. Pero ¿cuáles son los mayores retos?

- **Gestionar el riesgo:** la organización deberá incluir la disponibilidad de talento capacitado y saludable demandado por la empresa como parte de la matriz de gestión de riesgo. Asimismo, establecer la política de atención a incidentes relevantes asociados al personal y cómo se gestionarán en lo general y lo particular; la implicación en la continuidad de negocio, los protocolos a seguir en materia de salud y la entidad responsable de efectuar el seguimiento.
- **Cuidar a la gente:** con el liderazgo de Recursos Humanos, la empresa construirá planes y programas de acción dirigidos a fomentar el bienestar integral de las



**Lic. Mauricio Reynoso**

*Director General de AMEDIRH*

Formado en la Universidad Iberoamericana y en IPADE Business School, posee una trayectoria profesional de casi 40 años en los Recursos Humanos, trabajando en diversos sectores empresariales y dirigiendo varias asociaciones de Gestión de Talento.

Experto en Liderazgo, Talento, Coaching, Cambio, *Engagement*.

personas en estricta vinculación con variables financieras y de relaciones laborales como son el riesgo de trabajo y la siniestralidad. Así como se previenen y mitigan las posibles condiciones de accidentalidad de los colaboradores, habrán de gestionarse las de tipo psicosocial, tanto del clima laboral como la regulación de la conectividad digital de la gente o su participación presencial, semipresencial, híbrida o totalmente virtual.

■ **Fortalecer la continuidad:** además de las bien conocidas tablas de reemplazo para las posiciones clave de los equipos de liderazgo, se pone en valor la capacidad de Recursos Humanos para garantizar los requerimientos de planeación de la demanda de fuerza laboral. La visión sobre el reclutamiento y la selección de personas debe igualmente transformarse; pero no sólo en la dimensión tecnológica sino a través de mecanismos que

permitan asegurar que habrá talento siempre disponible.

■ **Garantizar la prevención:** reconocida ampliamente por la Organización Mundial de la Salud, la salud preventiva es la mejor herramienta y principal arma para abatir los efectos de pandemias como la COVID-19 pero también las de sobrepeso, obesidad, síndrome metabólico, influenza, hipertensión, enfermedad coronaria, cáncer, papiloma y VIH porque todas, aunque silenciosas, tarde o temprano causarán afectaciones a la organización. La convocatoria aquí es a evitar la ceguera institucional y el incremento exponencial de pasivos laborales ligados a los beneficios de salud.

■ **Medir, analizar y evaluar el impacto:** aunque pareciera un lugar común, es un hecho que la ausencia de métricas organizacionales sobre salud, riesgo psicosocial, habilidades digitales y un



largo etcétera impiden efectuar análisis razonables para evaluar el impacto y tomar decisiones corporativas a tiempo. El equipo de Gestión de Talento debe consolidar, casi de forma inaplazable, sus competencias en este ámbito. La capacidad para generar y comprender las métricas analíticas debe ser una autoexigencia en el perfil de la función de Recursos Humanos.

- **Comunicar con efectividad:** la carencia y el exceso de información, la ambigüedad o falta de claridad, la falta de oportunidad y suficiencia, así como la ausencia de alineación institucional, son el principal factor incremental de riesgo. En este sentido, la función de comunicación interna debe dejar de ser algo accesorio y trivial; demostrando su valor con propuestas capaces de alcanzar al mayor número de colaboradores con el porcentaje más alto de efectividad para lograr posicionar los mensajes clave.

#### **EL MUNDO ORGANIZACIONAL HÍBRIDO**

Es imprescindible acelerar la consolidación de la cultura híbrida y no quedarnos únicamente en el plano de las plataformas tecnológicas que hacen posible las reuniones en videoconferencia. Es decir, debemos dar el paso hacia nuevos estándares de desarrollo organizacional, entrenamiento para los equipos de liderazgo, rediseño de los mecanismos de seguimiento y aseguramiento de la productividad; y, desde luego, el redimensionamiento de actitudes, comportamientos y hábitos.

La cultura híbrida debe responder por igual a la misión y visión de la empresa, así como ser fiel a sus principios éticos y a las metas de negocio. Nuevas formas de ser, comunicarse y colaborar constituyen el reto constante para hoy y mañana. La labor por realizar es ardua y requiere ser incansables, creativos, innovadores y disruptivos.

# DE MEDIR LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN

**DE ACUERDO CON EL *WORKPLACE LEARNING REPORT 2021* DE LINKEDIN, EMPIEZA A HABER SEÑALES DE OPTIMISMO ENTRE LOS PROFESIONALES DE LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE TALENTO, QUIENES AFIRMAN QUE LA INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA CAPACITACIÓN DE SUS COLABORADORAS Y COLABORADORES ESTÁ CASI A LOS NIVELES ANTERIORES DE LA PANDEMIA: 33% ESPERAN QUE SUS PRESUPUESTOS AUMENTEN Y SÓLO EL 19% ESPERA UNA DISMINUCIÓN.**

La Ibero, una institución confiada a la Compañía de Jesús, fundada en la Ciudad de México el 7 de marzo de 1943, y con gran experiencia educativa en los diversos niveles de formación profesional, busca que sus cursos, diplomados, seminarios y talleres atiendan con pertinencia la construcción del desarrollo humano y profesional en busca de un mundo centrado en justicia y verdad en las diferentes dimensiones de conocimiento, mediante un modelo de enseñanza/impartición híbrido y andragógico, logrando con ello, de 2015 al 2021 (primer trimestre) un complejo de más de 54,650 egresados en México y toda América Latina.

Lo anterior es relevante si consideramos que el tamaño del mercado de la industria mundial de la formación alcanzó \$370 mil millones de dólares estadounidenses en 2019, mientras que el gasto promedio en capacitación por empleado fue de \$1,308 dólares estadounidenses, es decir, aumentó más del 20% de 2008 a 2019 (Departamento de Investigación de Statista, 2021). En América Latina, de acuerdo con un estudio de Michael Page (2020), el 52% de las empresas invierte en capacitaciones periódicas para mejorar las competencias blandas y técnicas de sus colaboradoras y colaboradores, siendo México el tercer país de la región que más invierte en la formación de capital humano, después de Brasil y Colombia.

En un contexto en el que las nuevas formas de trabajo demandan innovación y creatividad para adaptarse a una realidad post pandemia, se requiere no sólo recuperar y/o mantener el presupuesto destinado a la formación, sino también medir los resultados que ésta tiene en el desempeño laboral y organizacional.

Es muy probable que algunas áreas de Recursos Humanos, de Gestión de Talento y de Capacitación, implementen algunas herramientas como formularios, estadísticas y mediciones las cuales no se centran, específicamente, en la efectividad de los procesos de formación, la aplicación de los aprendizajes adquiridos, ni, mucho menos, en el impacto de mejora no sólo en el desempeño laboral de sus colaboradoras y colaboradores, sino en los resultados positivos de las organizaciones después de la capacitación.

## ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE MEDIR LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN?

Es indispensable que las empresas que invierten en programas de formación para sus colaboradoras y colaboradores, evalúen sistemáticamente lo que funciona (y lo que no), así como el porqué y cómo seguir mejorando.



En un contexto en el que las nuevas formas de trabajo demandan innovación y creatividad para adaptarse a una realidad post pandemia, se requiere no sólo recuperar y/o mantener el presupuesto destinado a la formación, sino también medir los resultados que ésta tiene en el desempeño laboral y organizacional.

En ese sentido, existen diferentes razones por las que las organizaciones deciden medir la eficacia de la formación, entre ellas destacan:

- Conocer si sus colaboradoras y colaboradores adquirieron y/o aplicaron los conocimientos, habilidades y destrezas.
- Evaluar si lo aprendido tiene beneficios en el desempeño laboral, así como los efectos en el rendimiento empresarial.
- Identificar las áreas de oportunidad y mejorar el proceso de formación.

El fin último de la formación se centra en alcanzar los indicadores claves de rendimiento de la organización (KPI, por sus siglas en inglés) y aumentar el retorno de inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Se puede entender que la retroalimentación juega un papel fundamental para motivar e incentivar al personal y puede ser una herramienta valiosa para promover el compromiso y sentido de pertenencia.

La medición de los resultados requiere plantear objetivos claros desde el inicio que permitan establecer indicadores

de seguimiento y recabar las evidencias adecuadas de los cambios de comportamiento o transferencia del aprendizaje.

Las áreas de Recursos Humanos, de Gestión de Talento y de Capacitación pueden contar con elementos para valorar si el programa formativo cumple con los objetivos de aprendizaje, si su impartición es la adecuada, si cuenta con la satisfacción de las y los participantes, y de ser necesario, hacer los ajustes pertinentes.

#### ¿CÓMO MEDIR LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN?

El modelo de evaluación más conocido es el de Kirkpatrick que busca medir los efectos de la formación en distintos niveles:

- 1. Reacción (satisfacción):** el grado en que las y los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos.
- 2. Aprendizaje:** el grado en que las y los participantes adquieren el conocimiento, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en la capacitación.

“Medir el valor que el aprendizaje aporta a su organización será un factor importante para que los profesionales de formación y desarrollo (*Learning and Development*) mantengan su lugar en la mesa de los Directores Ejecutivos”  
- LinkedIn, *Workplace Learning Report 2021*.



- 3. Comportamiento (transferencia de los aprendizajes):** el grado en el que los participantes aplican lo aprendido en el entorno laboral.
- 4. Resultados:** el impacto que la formación genera en las diferentes áreas de la organización (Kirkpatrick Jim et al., 2019).

A partir del Modelo Kirkpatrick se desprenden modelos como el Phillips y el OIT/CINTERFOR que incluyen una quinta etapa, el enfoque del Retorno de la Inversión (ROI), o el de Kaufman que considera los niveles de entrada, de procesos, micro, macro y mega.

Asimismo, para medir la eficacia de la formación pueden utilizarse distintos instrumentos como las encuestas y cuestionarios, pre y post tests, exámenes, entrevistas, grupos focales, observación directa en el entorno laboral, entre otros. Como lo señala LinkedIn en el *Workplace Learning Report 2021*, cada vez más profesionales de la formación y desarrollo de talento emplean herramientas para medir la eficacia de los programas, al pasar de 16% en 2020 al 27% este año.

### CERTIFICA IBERO: UNA OPCIÓN PARA MEDIR LA FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

CERTIFICA IBERO es una propuesta de Alianza Empresarial de la Dirección de Educación Continua de la IBERO CDMX, que busca contribuir a que las áreas de Recursos Humanos, de Gestión de Talento y de Capacitación, puedan encontrar en la certificación una opción para mejorar y/o consolidar sus procesos de formación, dar seguimiento a la aplicación de los aprendizajes adquiridos, y con ello, mejorar no sólo el desempeño laboral de sus colaboradoras y colaboradores, sino también los resultados organizacionales.

Este servicio especializado de certificación para los procesos de formación en el trabajo ofrece a las organizaciones:

- Valorar la aplicación práctica de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por parte de las y los participantes con base en una metodología y el sistema de métricas propios.
- Evaluar el impacto del programa en el desempeño laboral y en la organización.



**Gabriela de la Peña Romero**

Líder de CERTIFICA IBERO Licenciada en Relaciones Internacionales cuenta con más de 20 años de experiencia en promover la vinculación y cooperación con instituciones gubernamentales, sector privado, universidades y organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional e internacional.

- Garantizar que los programas cumplan con los criterios y estándares de calidad relacionados con su operación, estructura, procesos y resultados, validados por un Comité de Expertos.

Con CERTIFICA IBERO se fortalece la vinculación e incidencia institucional con el sector empresarial, gubernamental y social, y en particular, con las áreas de Recursos Humanos, Gestión de Talento y Capacitación, con el propósito de profesionalizar la formación permanente para la vida y el trabajo, al reconocer públicamente aquellas prácticas organizacionales que han logrado gestionar y consolidar altos estándares de desempeño.

#### RECOMENDACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES:

- En la etapa de diseño de las estrategias de formación y antes de la impartición del programa, defina qué quiere medir: la satisfacción, el aprendizaje, los comportamientos, los resultados y/o el impacto. A partir de esto, decida cuál es el mejor instrumento para la medición de la eficacia de la formación.

- Los indicadores deben ser claros y estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Esto permitirá que se pueda apreciar la contribución de la formación en la organización.

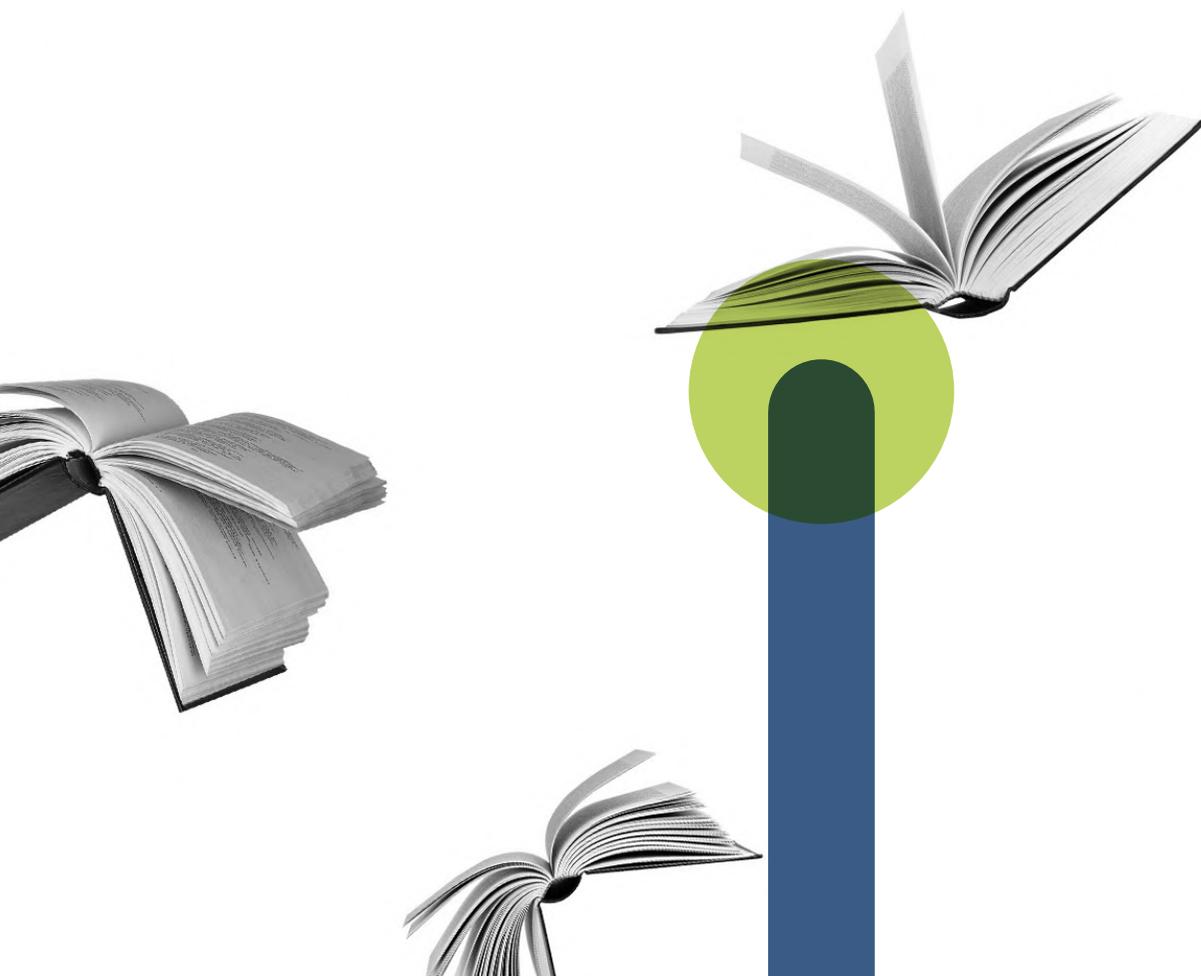
- Dé seguimiento a los resultados de las evaluaciones. No sólo se trata de aplicar encuestas y cuestionarios, es importante que la información obtenida sirva para dar seguimiento al desempeño de sus colaboradoras y colaboradores, así como a su plan de desarrollo profesional.

- Utilice los resultados para la mejora continua. Evaluar permite responder de manera eficaz, aprender y realizar cambios cuando sea necesario con el fin de enriquecer las estrategias y programas de formación.

- Por último, podrá tomar decisiones basadas en métricas y evidencias que sustenten la inversión en la formación del personal de su organización.

Para más información sobre CERTIFICA IBERO, escríbenos a: [alianzaempresarial@ibero.mx](mailto:alianzaempresarial@ibero.mx)

No es el objetivo de este artículo realizar una descripción exhaustiva del Modelo Kirkpatrick. Para ello se sugiere consultar: AMERIDH. Creando Valor RH. Año 6. Julio 2017. <https://www.amedirh.com.mx/images/generales/revistarh/2017/Revista%20RH%20Julio%202017.pdf>



**Diego Miguel Angel Rivera Mares**

*Analista de Tendencias y Mercados*

Licenciado en Sociología Política, especializado en manejo de bases de datos y análisis sistémico de información.

# CONSTRUCCIÓN ANGULAR DE LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL

**CREAR UN EXPEDIENTE LABORAL DE LOS NUEVOS COLABORADORES ES DE BENEFICIO PARA TODOS LOS INVOLUCRADOS, DEBIDO A LA INFORMACIÓN QUE ENGLOBAN LOS ESPECIALISTAS EN RRHH.**

Hace algunos años, un artículo (Dunning et al., 2014) indicaba que la confianza en los demás se basa en un acuerdo inicial de respeto entre los involucrados, en especial cuando son desconocidos y no poseen información que ayude a confiar de forma automática. En el contexto de Recursos y Capital Humano, esta idea tiene un mayor impacto al considerar que al inicio todo colaborador es un desconocido en el cual debemos confiar para convivir, interactuar y lograr los objetivos del equipo. Desde esta perspectiva la necesidad de pruebas, referencias y el corroborar la información del CV y la entrevista tiene un matiz distinto al de mera burocracia.

Cuando consideramos que estos procesos son la base que sustenta la confianza entre personas que se acaban de conocer y cuya intervención laboral es la clave del éxito colectivo, deja de parecer que el proceso de reclutamiento sea engorroso, para convertirse en necesario. En esa medida se revalora la

importancia de contar con información acerca del colaborador antes de integrarse en la organización, como una forma de establecer el marco de respeto colectivo al tener certezas sobre las nuevas personas, así como promover la empatía con los compañeros y así facilitar la interacción entre todos los involucrados (Mestre Escrivá et al., 2012; Moreno Velázquez et al., 2011). La recopilación de información de currículo, pruebas psicométricas, antecedentes laborales, y datos de los entrevistadores conforman el expediente de una persona. Este expediente nos permite conocer un poco más acerca del colaborador y corroborar la información de la entrevista, y así obtener una certeza que confirme que nuestra impresión es adecuada y la persona merece nuestra confianza para entrar en la organización y en nuestra convivencia cotidiana; corroborar que, independientemente de la impresión causada durante la entrevista —donde el candidato busca demostrar sus mejores cualidades y lucir lo mejor posible para obtener el empleo— fuimos capaces de reconocer que su empleabilidad se basa en competencias y habilidades. Una de las prácticas más comunes para obtener este tipo de información es la revisión de referencias, así como el estudio

Círculo Laboral fue fundada en 2010. Su objetivo es desarrollar modelos de solución que aporten información certera y necesaria para la correcta toma de decisiones en los procesos de reclutamiento, selección y mejora en el personal.

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



socioeconómico (que actualmente con el uso de redes sociales, aplicaciones web y demás alternativas parecen anticuados y que deberían de ser eliminados de los procesos); sin embargo, ¿cuál sería la forma de construir la confianza entre los colaboradores cuando se ha definido que ésta depende de que los miembros del grupo se reconozcan como similares que comparten valores, y que las normas del grupo aplican para todos? (Herreros Vázquez, 2004).

Se debe de considerar entonces que la empatía del grupo se conforma en parte con la participación de los colaboradores en estos procesos organizacionales para la conformación del expediente. La tecnología nos ofrece hoy los recursos para desarrollar nuevos métodos de captación y análisis de datos, que pueden ser automatizados.

Asegurar que todos los procesos de recolección de información en el proceso de reclutamiento se alineen a las normativas vigentes, además de respetar en todo momento la privacidad de los colaboradores, también promueve la confianza, así como el desarrollo de conductas prosociales basadas en el respeto. Esto construye ambientes colaborativos empáticos (Dunning et al., 2014;

Nordstrom, 1998) con la intención de facilitar la transición de los negocios a una realidad digital y post COVID, que requiere desarrollar nuevos esquemas de comunicación, trabajo, e incluso participación en la empresa.

Uno de los problemas que presentan es que no se consigue un esquema de confianza debido a que no siempre hay involucramiento por parte de los miembros de la organización; esto no quiere decir que deban ser reemplazados, sino más bien repensarlos dentro de un *proceso de employee experience management* que se alinee con las tendencias de digitalización y nuevas direcciones de los Recursos Humanos hacia un modelo de Capital Humano ágil (Deloitte, 2017) centrado en el cliente, donde se consideren a los colaboradores también como clientes que deben tener menos fricción con los procesos organizacionales que favorezcan el compromiso (Esmailpour & Ranjbar, 2018). Entonces al implementar procesos y/o sistemas de corroboración de referencias enfocados en las necesidades de información del colaborador y la organización, así como la integración con la gestión interna, permitirá que la persona se incorpore con mayor facilidad, y que se aproveche la mayor cantidad de información disponible del colaborador.



Revalorar el proceso de reclutamiento como la herramienta para establecer confianza y empatía entre el colaborador, el equipo y la organización.



**Luz María Cruz**

*Laboratorio de Innovación  
Círculo Laboral.*

Licenciada en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México y Doctora en Psicología Social, su trayectoria profesional abarca la docencia, la consultoría y la investigación con enfoque en Psicometría, Etnopsicología, Cultura, Relaciones Interpersonales y Capital Humano. Ha participado en encuentros científicos nacionales e internacionales, y posee publicaciones en libros y revistas científicas. Es especialista en el desarrollo de Proyectos de Investigación y desarrollo de Productos y Modelos.

Además, llevar a cabo un proceso que permita el aprovechamiento de la información y la recolección de los datos de corroboración de identidad de una manera respetuosa que sea capaz de reconocer a la persona de una forma directa, sin la intervención de terceros, establecerá una política de confianza enfocada en facilitar el camino para todos. La empatía demuestra que los procesos digitales se enfocan en disminuir la fricción con el usuario, y es por eso que son la herramienta clave para que las personas se sientan respetadas en su privacidad, tiempo, derechos y participación en la integración a una nueva organización.

Cuando se re-piense y se re-valorice el proceso de reclutamiento, con todo y la laboriosa documentación como parte de un desarrollo de *on boarding* que promueva la integración

de las personas a la organización, es cuando los potenciales colaboradores desarrollarán confianza y empatía hacia la empresa desde antes de comenzar a trabajar en ella.

Esto facilitará que las compañías desarrollen capacidades de adaptación al cambio y la transformación que la realidad laboral actual demanda, así como la transformación digital del Siglo XXI. Es importante considerar cuando analicemos los procesos de trabajo que muchas veces no es necesario eliminarlos, sino transformarlos a la realidad actual con el uso de la tecnología, la automatización, la inteligencia artificial e incluso *machine learning*, con la finalidad de eliminar fricciones, burocracia o documentación en papel excesiva que hacen que se pierda el valor real del proceso para la organización y las personas.



# Círculo Laboral, tu mejor opción en medición de honestidad.

ÍNDICE GENERAL  
**DE HONESTIDAD**  
de círculo laboral

Consigue candidatos más confiables y afines a los valores de tu empresa con **IGH** de Círculo Laboral que ahora cuenta con validación de identidad.



Escanea el código QR para saber más sobre IGH.

 CírculoLaboral

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





# S

# CONCORDIA

**SI DEJAMOS QUE LAS EMPRESAS SE CONTAGIEN DE ESTA ABSURDA VISIÓN DE LA REALIDAD DONDE LA DISCORDIA SUSTITUYE A LA NECESARIA CONCORDIA, ENTONCES SÍ ESTAREMOS PERDIDOS.**

Concordia es una palabra cuyo significado, según la RAE, es: "Conformidad, unión", o bien, "De común acuerdo y consentimiento". Es decir, que no es el resultado de pensar todos igual sino un consenso sobre las bases fundamentales de la convivencia... Y lo estamos perdiendo.

Ortega nos dice que "cuando se rompe la Concordia las pasiones quedan sueltas". Y, como bien sabemos los que nos dedicamos al estudio de la Gestión de Conflictos, eso nos lleva a la destrucción de los más elementales principios de convivencia; o sea, sobre aquello que nos permite alcanzar "Acuerdos" para recorrer el camino del progreso dentro de un escenario de sensatez y diálogo para, finalmente, conseguir los consensos que permitan generar mayor riqueza para todos.

En mi opinión, vivimos lo que se podría llamar un *mesianismo laico*, una especie de fanatismo que impregna a nuestra sociedad

y en donde la ideología se convierte en una "religión fanática" que, como no puede ser de otra forma, nos lleva por un camino que no augura, en ningún caso, un final feliz; no tenemos más que repasar la historia.

Sin embargo, esto no ocurre sólo a nivel macro; es decir, a nivel país, sino que el mundo empresarial y su constante y necesaria transformación para adecuarse a los múltiples y rapidísimos cambios tiene el peligro de caer en la misma trampa.

La razón es muy sencilla: nadie, por muy inteligente, preparado y asesorado que esté, puede tener la certeza sobre cuál es el verdadero camino a seguir. La incertidumbre sobre el futuro inmediato es un elemento desestabilizador del *management* y convierte, a menudo, nuestros planes en meras conjeturas.

Todo ello nos lleva, en el mundo empresarial, a tener la sensación de que la única solución es estar convencidos de que llegará el siguiente "tsunami" y que deberemos enfrentarnos a él con "uñas y dientes".

El problema es que, en esta situación, "las uñas y los dientes" nos sirven para poco;

La Universidad Francisco de Vitoria es una universidad privada española fundada en 1993. Ubicada en Madrid, España, cuenta con titulaciones de grado, postgrado, educación ejecutiva y formación profesional. Actualmente está valorada como la mejor universidad en enseñanza y aprendizaje de España. El Instituto Superior de Negociación es un centro de formación e investigación en el campo de la Gestión de Conflictos y la Negociación que se ha convertido en una referencia internacional y que forma parte de la Facultad de Economía, Derecho y Gobierno de la Universidad Francisco de Vitoria.



no es un problema de fuerza, ni siquiera de actitud (tomada como la nave salvadora), es un problema que se resolverá si somos capaces de entender que la única ventaja competitiva sostenible reside en el talento de las personas que conforman nuestra organización.

Quizá, llegado este punto, ustedes piensen que eso ya lo sabemos hace tiempo y, sólo en parte, es verdad (aunque a muchas empresas les quede mucho por recorrer en este ámbito). A lo que nos enfrentamos no requiere únicamente de tener buen talento en nuestras empresas, ni siquiera de tener al mejor talento. Dicho de otra forma, el error consiste en considerar que si recluto a los mejores tendré las soluciones adecuadas: ¡craso error!

Si regresamos al principio de este artículo, mucho de lo allí indicado puede aplicarse a la situación a la que pueden enfrentarse las empresas. Los cambios implican, casi siempre, la toma de posturas "ideológicas" que son defendidas por las diversas partes que deben afrontar la situación, produciendo enfrentamientos que suelen derivar en posturas más irracionales (emocionales) que racionales si no se pone remedio.

Esto, producirá "choques" entre los talentos disponibles que nos harán perder eficacia y productividad, pues se dedicarán más a buscar quién tiene la razón que a trabajar juntos para salir adelante. Por eso, la solución no está, ¡solamente!, en tener mucho talento, sino que ese talento sea capaz de colaborar para producir las innovaciones necesarias. Dicho de otra forma, necesitamos incrementar nuestra *Inteligencia Colectiva* y ésta sólo surgirá si los necesarios conflictos, derivados de los diferentes enfoques, son tomados como una fuente de reflexión, debate y nuevo pensamiento y no como una forma de imponer aquello que las diferentes "facciones" considera la verdad, intentando, al mismo tiempo, deshacerse del "enemigo" interno.

La Concordia que necesitamos en las empresas debe de estar basada en aprovechar las diferencias internas a través de marcar caminos de reflexión conjuntos que nos demuestren que la suma de los talentos disponibles nos hace más poderosos y que, en definitiva, el futuro será más positivo si nos unimos que si nos separamos.

Nadie es nada por sí mismo, todos dependemos de los demás y cuanto más

La Concordia que necesitamos en las empresas debe de estar basada en aprovechar las diferencias internas a través de marcar caminos de reflexión conjuntos que nos demuestren que la suma de los talentos disponibles nos hace más poderosos y que, en definitiva, el futuro será más positivo si nos unimos que si nos separamos.

conscientes seamos de que nuestro futuro depende de los demás, mejor futuro construiremos para nosotros mismos.

Sin embargo, no lo dejemos todo a un tema de actitud personal; así no funcionará. Debemos crear una Cultura del Acuerdo que permita involucrar a todos y prescindir de aquéllos cuyo “mesianismo” nos impida avanzar. Por eso, es totalmente necesario formar a nuestra gente en la Gestión de Conflictos y la Negociación, ya que estas herramientas serán básicas para conseguirlo.

Por todo ello, la sociedad civil, es decir, todos nosotros, y en especial el mundo empresarial, tenemos la obligación de estar por encima de aquéllos que quieren imponernos el fanatismo (léase populismo) como manera de diseñar nuestro futuro. Somos nosotros los que, con esfuerzo, sacrificio, sentido común y una racionalidad que no

admite los extremos sino el equilibrio, tenemos la obligación de trasladar cada día a los que nos rodean —trabajo, familia y amigos— la necesidad de recobrar la sensatez y retornar a planteamientos donde los extremismos sean denostados desde la ley, el conocimiento y el respeto.

La empresa, ese ente social de incalculable valor para conseguir el progreso, debe servir de ejemplo y demostrar, a través de una gestión escrupulosa con el cumplimiento de la ley, el respeto al ser humano y su talento y la creación de empleo (la forma más válida para crear riqueza), que no sólo es posible, sino el único camino válido para dibujar un futuro mejor.

Si dejamos que las empresas se contagien de esta absurda visión de la realidad donde la *Discordia* sustituye a la necesaria *Concordia*, entonces sí estaremos perdidos.



**Juan Mateo**

*Director del Instituto Superior de Negociación*

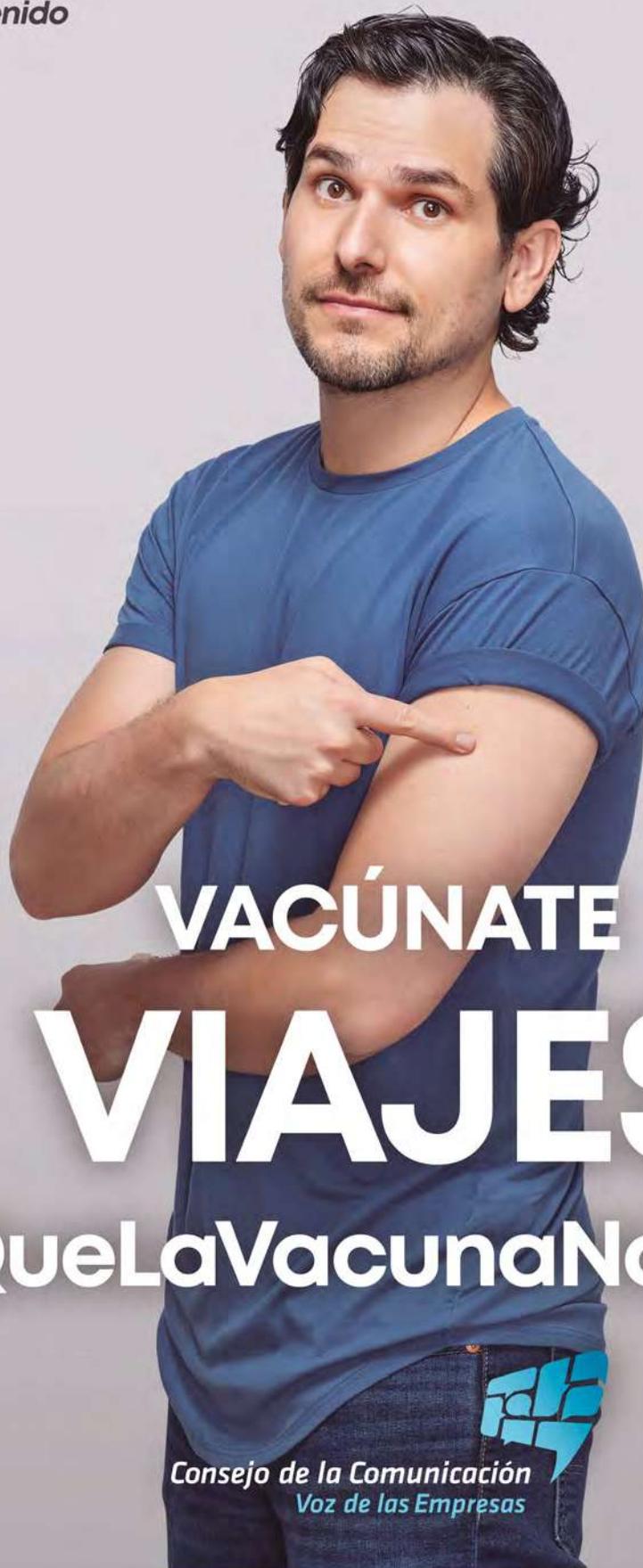
*Universidad Francisco de Vitoria*

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (CEU-UCM), empresario y *Main Speaker* de reconocidos

Foros internacionales. Es director de la cátedra “Instituto Superior de Negociación” UFV y fue codirector del curso “Técnicas de Negociación” en el RCC de la Universidad de Harvard. Presidente y CEO de EyeKnow Films, y Presidente de “Gestión del Acuerdo SXXI”. Autor de ocho libros, ha impartido seminarios, conferencias y cursos en más de 15 países.



**Alan Estrada**  
*Creador de Contenido*



**VACÚNATE  
VIAJES**

**#QueLaVacunaNosUna**

*Consejo de la Comunicación  
Voz de las Empresas*



**[www.quelavacunanosuna.org](http://www.quelavacunanosuna.org)**



# LAS REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA EN LA SALUD Y EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

LA PANDEMIA DE LA COVID-19 HA DESDIBUJADO TODAVÍA MÁS LAS LÍNEAS QUE SEPARAN EL ENTORNO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE TAL MODO QUE MUCHOS EMPLEADOS ESTÁN AL BORDE DEL AGOTAMIENTO. COMO CONSECUENCIA, MUCHAS EMPRESAS DE TODO EL MUNDO HAN CONVERTIDO LA SALUD Y EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS EN UNA DE SUS PRINCIPALES PRIORIDADES PARA 2021.

La proporción de los comentarios de los empleados relativos al bienestar aumentó en un 46% en 2020 con relación al año anterior, con más del 75% relacionados con la salud mental y financiera. Aunque el 96% de las empresas ha incorporado recursos adicionales de salud mental, sólo uno de cada seis empleados se siente respaldado.

Para responder a estos retos, hemos analizado más de 150 millones de respuestas de empleados y 30 millones de comentarios de empleados. El resultado de esta acción se plasma en el "Informe sobre la salud y el bienestar global 2021".

Es evidente que el modelo habitual de los negocios ya no satisface las necesidades de salud y bienestar de los empleados. Las orga-

nizaciones deben afrontar la situación actual de fatiga y ansiedad causadas por la pandemia y buscar una forma más ágil de ofrecer soporte en salud y bienestar a sus empleados.

## CADA EMPLEADO PUEDE TENER NECESIDADES PARTICULARES

El reto de afrontar las necesidades de salud y bienestar de los empleados reside en que pueden diferir según una serie de variables como la demografía, la región geográfica, el sector, etcétera.

Por ejemplo, el 17% de los comentarios relativos a la salud mental en el sector de la educación (uno de cada seis) mencionó alguna clase de herramienta de comunicación como Zoom, Google Hangouts y Skype, que varía considerablemente de las preocupaciones citadas por el sector del transporte.

Los empleados de un sector podrían necesitar más soporte para adaptarse al trabajo remoto, mientras que los de otros sectores podrían necesitarlo para afrontar la presión creciente en su trabajo, o requerir recursos más eficaces para proteger su salud física.

La percepción que tienen los empleados sobre el grado de compromiso de sus

Workday es una compañía que ofrece aplicaciones de análisis, gestión de Capital Humano y gestión financiera diseñadas para las empresas más grandes del mundo, instituciones educativas y agencias gubernamentales. Fundada en 2005, su dinámica es de constante desarrollo de innovaciones para que las empresas puedan afrontar el futuro, gracias a nuestros equipos de soporte dedicados a ayudar a nuestros clientes con soluciones personalizadas. [www.workday.com/es-mx](http://www.workday.com/es-mx)



**La pandemia de la COVID-19 ha dejado al borde del agotamiento a muchos empleados debido a que se han desdibujado todavía más las líneas que separan el entorno profesional del personal. Nuestro estudio muestra que la respuesta que las empresas dan a dicho agotamiento varía en todo el mundo.**

empresas con la salud y el bienestar también puede influir en los niveles de implicación de los empleados. El presupuesto suele ser un aspecto que se tiene en cuenta. Por ejemplo, la mayoría de los encuestados en Brasil tiene un presupuesto inferior a 100,000 dólares al año; por su parte, en Estados Unidos y México se dispone de presupuestos superiores al millón de dólares.

Esta cantidad de recursos económicos destinados a nuevas iniciativas de salud y bienestar influye en el modo en que puede responder una organización; sin embargo, lo que cuenta realmente para los empleados es tener la percepción de que su empresa está realmente comprometida a afrontar sus preocupaciones relativas a la salud y el bienestar.

En la mayoría de los casos, significa renunciar al enfoque de modelo único para todos e incorporar iniciativas concretas que tienen en cuenta el *feedback* de los empleados en tiempo real.

Las organizaciones deben afrontar la situación actual de fatiga y ansiedad causadas por la pandemia y buscar una forma más ágil de ofrecer soporte en salud y bienestar.

La medición de las repercusiones de las iniciativas sigue siendo un reto.

Existen expectativas claras sobre los resultados de negocio que la salud y el bienestar deberían proporcionar a las empresas, por ejemplo, la reducción de los costos en asistencia sanitaria, así como niveles más altos de implicación y retención.

El reto constante para muchas empresas consiste en establecer un vínculo bien definido entre las necesidades de los empleados, las ofertas individuales y los resultados de negocio. Esto no sólo beneficiaría a la toma de decisiones, sino que también incrementaría la eficiencia de las empresas que tienen recursos limitados.

En Estados Unidos, el 29% de los encuestados está muy de acuerdo en afirmar que tienen en cuenta los datos existentes, mientras que en Brasil esto representa el 13%.

La mayoría de las organizaciones de todo el mundo está de acuerdo en que los datos son importantes, pero una cuarta parte de los encuestados sigue situando a sus empresas en una posición neutra.

Si desea obtener más información sobre las repercusiones que la COVID-19 tuvo en la salud y el bienestar de los empleados en 2020, y cuál fue la respuesta de las organizaciones, descargue nuestro "Informe sobre la salud y el bienestar global 2021".

# EN TIEMPOS DE CAMBIOS EXPONENCIALES, ¿SE REQUIEREN LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS EXPONENCIALES?

## ENTENDIENDO LA EXPONENCIALIDAD Y SU IMPACTO EN LOS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS. ¿CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS Y PILARES EN LOS QUE SE SUSTENTA?

Singularity University es una institución académica ubicada en el corazón de Silicon Valley que busca utilizar las tecnologías más disruptivas como aliadas para encontrar soluciones de alto impacto a varios de los grandes problemas del mundo. Se indaga —entre otros— la corrupción, la gobernabilidad, el medioambiente, la educación, la salud, la seguridad, la pobreza; es decir, los grandes temas que incumben al corazón de la humanidad. De las múltiples cosas que aprendí durante mi paso por allí, lo que más me impactó fue la idea de “exponencialidad”, un concepto que por estos días adquiere una importancia superlativa.

Si recurrimos a la definición más tradicional, “exponencial” significa un ritmo que aumenta proporcionalmente al valor de la cantidad que refiere. En lenguaje llano, lo exponencial se refiere a un crecimiento que avanza a una velocidad cada vez más acelerada y notoria. Nos cuesta pensarlo porque fuimos educados para los crecimientos lineales, que

se dan paso a paso: 1, 2, 3, 4, 5. Los cambios exponenciales son explosivos, van a una velocidad sorprendente para la que, tal vez, no estamos preparados: 1, 2, 4, 8, 16...

En esta dirección, el artículo de Aneel Chima y Ron Gutman titulado *What it takes to lead through an era of exponential change* profundiza en la idea de que vivimos en una nueva normalidad en la que el cambio es la única característica permanente.

Esta situación no se explica sólo por la irrupción de la pandemia de Covid-19, sino que viene gestándose hace años por avances como las nuevas tecnologías, la automatización, la inteligencia artificial y las distintas posibilidades de interconectividad humana. Los autores definen el momento presente como una “nueva normalidad de cambio” marcada por tres dimensiones:

- ❶ Es perpetua: ocurre todo el tiempo de manera cotidiana.
- ❷ Es omnipresente: se desarrolla en múltiples áreas de la vida a la vez.
- ❸ Es exponencial: se acelera a un ritmo cada vez más rápido.

Y es precisamente en este momento que enfrentamos no uno sino dos cambios

Humanize Consulting es una empresa especializada en Consultoría Estratégica de Recursos Humanos, conferencias motivacionales y *Confidential Advisory*, que trabaja con las principales empresas de Latinoamérica.



**Hay que considerar que tanto los líderes de Recursos Humanos actuales como los del futuro van a tener que hacer más para lograr los mismos resultados.**

exponenciales simultáneamente. Uno impulsado por el desarrollo de nuevas tecnologías que emergen, constantemente, en distintos lugares y nos sorprenden. No alcanzamos a habituarnos a una cuando ya es reemplazada por otra más sofisticada. El otro se vincula al virus del Covid-19 y la alteración que generó en la vida de la humanidad entera. Es, por lo tanto, en estos tiempos exponenciales que se requiere de líderes de Recursos Humanos exponenciales, que puedan hacerle frente a estos desafíos tan complejos como disruptivos.

¿Qué características deben tener estos líderes? Vamos a sintetizarlas basados en los aportes de la profesora Lisa Kay Solomon, de la propia Singularity University, y de Néstor Márquez, del Institute for Exponential Growth. Se establecen cuatro planos que debe incorporar un líder exponencial, y que no puede perder de vista si quiere ponerse al frente de un entorno tan desafiante como el actual. Estos planos son:

❶ **El tecnológico:** el líder debe ser consciente de las potencialidades de la tecnología, ser capaz de visualizarlas y funcionar como un promotor de esa tecnología. Incorporarla como aliada para su propia actividad y organización. Sin embargo, debe generar un equilibrio entre las nuevas tecnologías y las condiciones locales; saber cómo introducirlas y explotarlas en su realidad

particular. Esto implica una transversalidad de conocimientos y, sin duda, supone que sus logros estarán atados a esa capacidad que tenga de usar la tecnología a su favor.

- ❷ **El humanista:** si bien es el plano más tradicional, tenemos que entender que va de la mano con el anterior. A medida que avanza la tecnología, es mayor la necesidad de conexión humana que tenemos. Ser un líder de Recursos Humanos humanista implica tomar decisiones teniendo presente el impacto que tienen en todos los públicos de interés: clientes, proveedores y, sobre todo, colaboradores de la empresa. Un líder humanista debe ser empático e impulsar la pasión y el compromiso de toda la organización, afectando positivamente en la cultura de la empresa.
- ❸ **El innovador:** un líder de este tiempo debe entender la centralidad que tiene hoy en las organizaciones crear cosas nuevas. Por eso, es necesario que tenga una mentalidad amplia y esté impulsado por el gran motor de la curiosidad. Además, un líder debe generar los espacios adecuados para que los colaboradores den rienda suelta a ideas diferentes, lo que se logra aportando seguridad psicológica, premiando la creatividad y sosteniendo contextos saludables donde cada persona se sienta cómoda para asumir riesgos.
- ❹ **El futurista:** este enfoque implica la posibilidad de anticiparse y comenzar a prepararse para que los cambios no tomen

a la organización desprevenida. Es decir, tener una mentalidad bifocal: un foco en el presente y otro en lo que viene —si no hay presente no hay mañana, si sólo hay presente tampoco hay mañana—. Para esto hace falta imaginar, generar una tensión creativa que permita avanzar a nuevos territorios. Lo más interesante es que el futuro no se puede adivinar, pero sí se puede crear, construir, desarrollar, promover. Se puede generar una mentalidad orientada al futuro, sin descuidar el hoy.

Hay que considerar que tanto los líderes de Recursos Humanos actuales como los del futuro van a tener que hacer más para lograr los mismos resultados. Esto es parte del desafío que enfrentamos todos: para alcanzar las mismas metas tenemos que hacer más esfuerzo porque los retos son superiores y las dificultades también se incrementan. Y en este sentido, una herramienta clave para articular los mensajes y poder transmitirlos es la comunicación apropiada: lograr narrar una historia que muestre dónde estamos y nos conecte con el lugar hacia el que nos dirigimos. Eso facilita, también, que el liderazgo pueda ser de alto impacto.

En la misma dirección, recientes investigaciones resaltan los pilares en los que se sustenta el liderazgo exponencial;

los fundamentos, competencias y principios clave. En primer lugar ubican la humildad, la autenticidad y la apertura del líder. Esas características generan, a su vez, el segundo pilar, que es la confianza y la seguridad psicológica, dos elementos que crean entornos que empoderan a las personas y a los equipos y los dejan desplegar todo su potencial. El tercero es el aprendizaje continuo, que permite navegar los cambios y adaptarse a una situación siempre variable. El cuarto pilar es el propósito y los valores, que cuando se comparten mejoran el enfoque y permiten atravesar las turbulencias con más firmeza y generar resiliencia en el camino. Están relacionados con las creencias más profundas de la persona más allá del rol que desempeña, y a partir de ella se proyectan en su equipo y en la organización. Si los líderes de Recursos Humanos exponenciales no tienen los valores apropiados y la mentalidad de crecimiento como fundamento, es difícil que puedan generar el contexto apropiado.

La invitación es a pensar que, para estos momentos tan desafiantes, más que héroes individuales necesitamos un sistema de liderazgo de Recursos Humanos exponencial que logre permear cada rincón de la organización e impulsarnos hacia el futuro. Ser, en conjunto, auténticos protagonistas de la historia, que es apasionante.



**Alejandro Melamed**

*Es Doctor en Ciencias Económicas (UBA), speaker internacional y consultor disruptivo. Ex VP de RRHH de Coca-Cola South Latin. Autor de varios libros, entre ellos "Tiempos para valientes" (2020), "Diseña tu cambio" (2019) y "El futuro del trabajo y el trabajo del futuro" (2017).*



**Agregamos valor a nuestros clientes en la Transformación y Humanización empresarial; como un aliado estratégico que agregan Valor en su proceso Comercial, Organizacional y Humano.**



**Formación y Desarrollo.  
Transformación y Desempeño**

-  Procesos de Planeación y Alineación Estratégica
-  Desarrollo de Equipos para Alto Desempeño
-  Desarrollo de Habilidades de Liderazgo
-  Desarrollo de Habilidades Comerciales y de Ventas
-  Calidad en el Servicio  
Guía para la Excelencia en la Experiencia del Cliente
-  Desarrollo de Inteligencia y Asertividad Emocional
-  Coaching Ejecutivo y/o Coaching Relacional
-  Assessment Center Presencial Grupal o Individual

**Master Partner**



**Busqueda y Selección Ejecutiva.  
Head Huting**

**Master Franchise**



**Identificación y Diagnostico.  
Evaluación de RH**



[www.mxintegralmc.com](http://www.mxintegralmc.com) 5652 8600 | 5131 2525 | 5135 2870

[servicioimc@mxintegralmc.com](mailto:servicioimc@mxintegralmc.com)

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



# LA TRANSFORMACIÓN Y HUMANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS, EN UNA NUEVA REALIDAD

TENEMOS LA ELECCIÓN DE VERNOS COMO PERDEDORES DURANTE ESTOS DOS AÑOS DE PANDEMIA O, POR EL CONTRARIO, HEMOS DESARROLLADO NUESTRA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN, REFLEXIÓN SOBRE NUESTRO ROL EN LA SOCIEDAD Y HEMOS APRENDIDO EN ESTOS TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE PARA QUE ENFRENTAMOS ADECUADAMENTE NUEVOS DESAFÍOS Y TAMBIÉN MUCHAS COSAS POSITIVAS.

Evidentemente de las crisis surgen las mejores oportunidades, y seríamos ciegos si desconocemos los extraordinarios avances que ha tenido el mundo y muchas empresas que han sabido transformarse entendiendo que “la época de cambio quedo atrás y que ahora estamos frente a un cambio de época”.

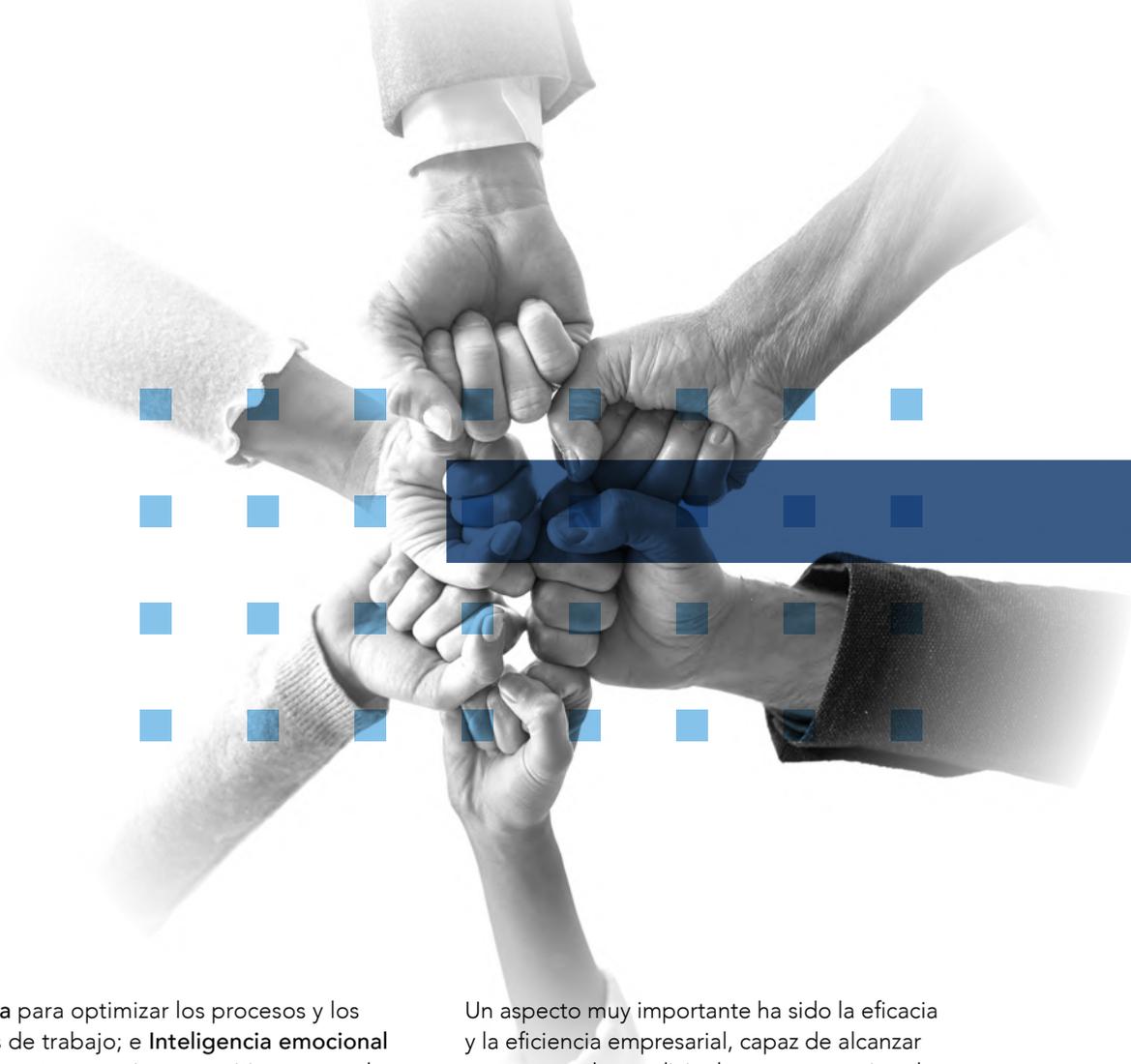
¿Este momento reciente nos ha llevado, acelerado y, en algunos casos, obligado a una verdadera transformación empresarial?

Con una multitud de clientes de diferente tamaño y diversos sectores de mercado, logramos apreciar que las empresas fundamentalmente recibieron la crisis de la siguiente manera: **Supervivencia**, para mantenerse en pie produciendo, atendiendo los compromisos que tenían con sus clientes,

manteniendo la operación y buscando afectar lo menos posible a sus colaboradores; **Reorganización**, para resistir y balancear la disminución de ingresos y la inercia que traían los costos y gastos de la operación y administración; y **Aceptación de una realidad**, redirigiendo un destino incierto por no tener claro lo que estaba pasando ni hasta cuándo, y buscando mantener una utilidad y flujo de efectivo que les permitiera enfrentar la situación.

Léanse estos tres aspectos desde la más tranquila hasta la más desastrosa realidad; agregando situaciones conductuales y emocionales que afectaron profundamente la organización, la cultura, la ejecución de planes diseñados con anterioridad, el funcionamiento de los equipos de trabajo, el liderazgo, las ventas, y cada individuo que estaba viviendo la crisis a título personal, profesional y familiar.

Poco a poco se empezó a ver con más claridad cómo algunas empresas enfrentaron la situación y mostraron cuatro características importantes que los hacía sobresalir: **Rapidez**, para adaptarse a la situación; **Agilidad** técnica, humana y metodológica, para enfrentar formas de trabajo desconocidas en algunos casos; **Inteligencia**



**colectiva** para optimizar los procesos y los equipos de trabajo; e **Inteligencia emocional** para alimentar emociones positivas, creando esperanza y contrarrestando ansiedades y resistencias mediante procesos y estimulación de la resiliencia.

Han sido muchas horas en las que hemos aportado un profundo valor a nuestros clientes con nuestros servicios en **Integral Management Consulting** mediante la identificación y diagnóstico organizacional, colectivo, grupal, e individual de las personas ante la crisis y, por otra parte, en programas de desarrollo como el trabajo de redireccionamiento de la planeación y alineación estratégica, intervenciones con los equipos de trabajo para que mantengan y superen su alto desempeño, focalización en habilidades y competencias de Liderazgo en entornos VUCA, facilitación de cambios en los modelos de venta de las áreas comerciales, y servicio y experiencia en las áreas operativas, coaching de equipos, coaching individual y coaching relacional; y sobre todo muchas horas de desarrollo de conductas y comportamiento, y balance de la Inteligencia y Asertividad Emocional.

Un aspecto muy importante ha sido la eficacia y la eficiencia empresarial, capaz de alcanzar metas y no desperdiciar los recursos; mirando hacia adelante, sembrando y cosechando, y entendiendo que no se puede cambiar el viento, pero sí se pueden ajustar las velas.

#### **TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL**

La **transformación empresarial** es el proceso por el que las empresas revisan, cuestionan, reformulan y crean sus estrategias con el objetivo de anticiparse y reaccionar en el entorno en el que operan. Este proceso, en sí mismo, implica un esfuerzo extra para la organización.

Desde nuestra perspectiva como empresa de Soluciones Integrales, hemos visto que las organizaciones logran verdaderos procesos de transformación si atienden estos elementos esenciales:

**Inspiración**, ese estímulo o lucidez que se siente hacia la empresa y que favorece la creatividad, la búsqueda de soluciones a situaciones, la concepción de ideas que permiten emprender un proyecto, una cultura de trabajo, o un propósito.

IMC (Integral Management Consulting) fue fundada en Colombia en 1996 y en México en 2002. Se especializa en soluciones integrales de identificación y diagnóstico de comportamientos y conductas humanas y profesionales; individuales, grupales, colectivas y organizacionales; para procesos de transformación y desarrollo que agreguen valor para lograr ejecutivos de alto rendimiento, equipos de alto desempeño y compromiso y cultura.



Un aspecto muy importante ha sido la eficacia y la eficiencia empresarial, capaz de alcanzar metas y no desperdiciar los recursos; mirando hacia adelante, sembrando y cosechando, y entendiendo que no se puede cambiar el viento, pero sí se pueden ajustar las velas.

Analizar los **Antecedentes** e historia que revisan el **core** y modelo de negocio y redefinir los objetivos y metas trazados.

Implementar modelos de **Innovación Empresarial** como una mejora mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado.

En las empresas la **Comunicación Organizacional Efectiva** es una herramienta esencial porque define la forma de actuar de los colaboradores en relación con la compañía.

Con respecto a los **Planes de Acción y su Ejecución**, son tal vez lo que más afecta el proceso de transformación en las empresas porque vemos dificultades en los líderes para saltar del plan a la acción. Lo podemos definir como un plan que le da prioridad a las iniciativas más importantes para poder cumplir con los objetivos y metas propuestos.

**Celebrar los Logros y Éxitos** del equipo favorece la motivación y las ganas de conseguir nuevos retos. Esto genera unión, hace que los miembros del equipo se sientan reconocidos y vean que su trabajo es valorado.

#### **VISIÓN TRANSFORMACIONAL**

La visión transformacional nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

Para conformar una visión transformacional se deben incluir elementos y factores clave como: valores, conductas y comportamientos, inteligencia emocional, conocimientos y experiencia, nuevo paradigma del talento, propósito, ajuste del modelo de negocio y transformación de la propuesta de valor, rediseño de la organización, liderazgo transformacional, sistemas de gestión, información y control, cultura estructura e indicadores de desempeño, recursos y tecnología, y compromiso, balance y resultados.



**Juan Carlos Maya Aroca**

*CEO - Managing Director  
Master Franchise - Master Partner.  
Integral Management Consulting -  
Thomas International  
Search LATAM.*

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Es necesario que las empresas desarrollen líderes íntegros que conecten el presente con el futuro, siendo cálidos con las personas y expertos en el negocio, mediante la gestión de soluciones, formación de los equipos, desarrollo del potencial y promoviendo el cambio.

**Gestor de Soluciones:** Sabiendo identificar prioridades y convirtiendo las situaciones en oportunidades, tomando decisiones pertinentes y coherentes con los valores y principios de la organización, privilegiando el beneficio colectivo, analizando los problemas y priorizándolos, obteniendo resultados sostenibles y cuidando el medio ambiente.

**Integrador de Equipos:** Invirtiendo un tiempo considerable en conversaciones y coordinación de acciones con su equipo y con sus colaboradores, cuidando de su gente y desarrollando la colectividad.

**Desarrollador de Potencial:** Creyendo en la gente, comprometiéndose con el desarrollo de los colaboradores, trascendiendo en las personas que ha tenido a cargo, como alguien que les ayudó a ser mejores.

**Promotor del Cambio:** Privilegiando la inteligencia colectiva, siendo optimista sin desconocer la realidad, estimulando el aprendizaje, la innovación y la mejora

continua, y comprometiéndose con el desarrollo sostenible.

## HUMANIZAR LA TRANSFORMACIÓN: EL NUEVO PARADIGMA DEL TALENTO

De nada sirve un proceso de transformación en la empresa si no se tiene en cuenta que son las personas las que lo llevan a cabo. Para ello, se debe optimizar el talento dentro de nuevos contextos y nuevas realidades.

Identificando competencias de manera muy precisa, definiendo una estrategia para encontrar y desarrollar esas competencias, generando experiencias personalizadas de aprendizaje y transformación, dar seguimiento a los procesos humanos, monitorear y ajustar rápidamente (los procesos humanos no son transaccionales); actuar con mucha Flexibilidad para lograr un alto impacto, y que los programas de desarrollo no sean eventos aislados sino procesos óptimos y rentables.

Para esto, se debe focalizar el desarrollo de la gente en la empresa con cuatro nuevas habilidades que permitan facilitar el proceso de transformación: Habilidades Digitales, Cognitivas, Sociales y emocionales, y Habilidades de adaptación y resiliencia.

La transformación empresarial es el proceso por el que las empresas revisan, cuestionan, reformulan y crean sus estrategias con el objetivo de anticiparse y reaccionar en el entorno en el que operan. Este proceso, en sí mismo, implica un esfuerzo extra para la organización.



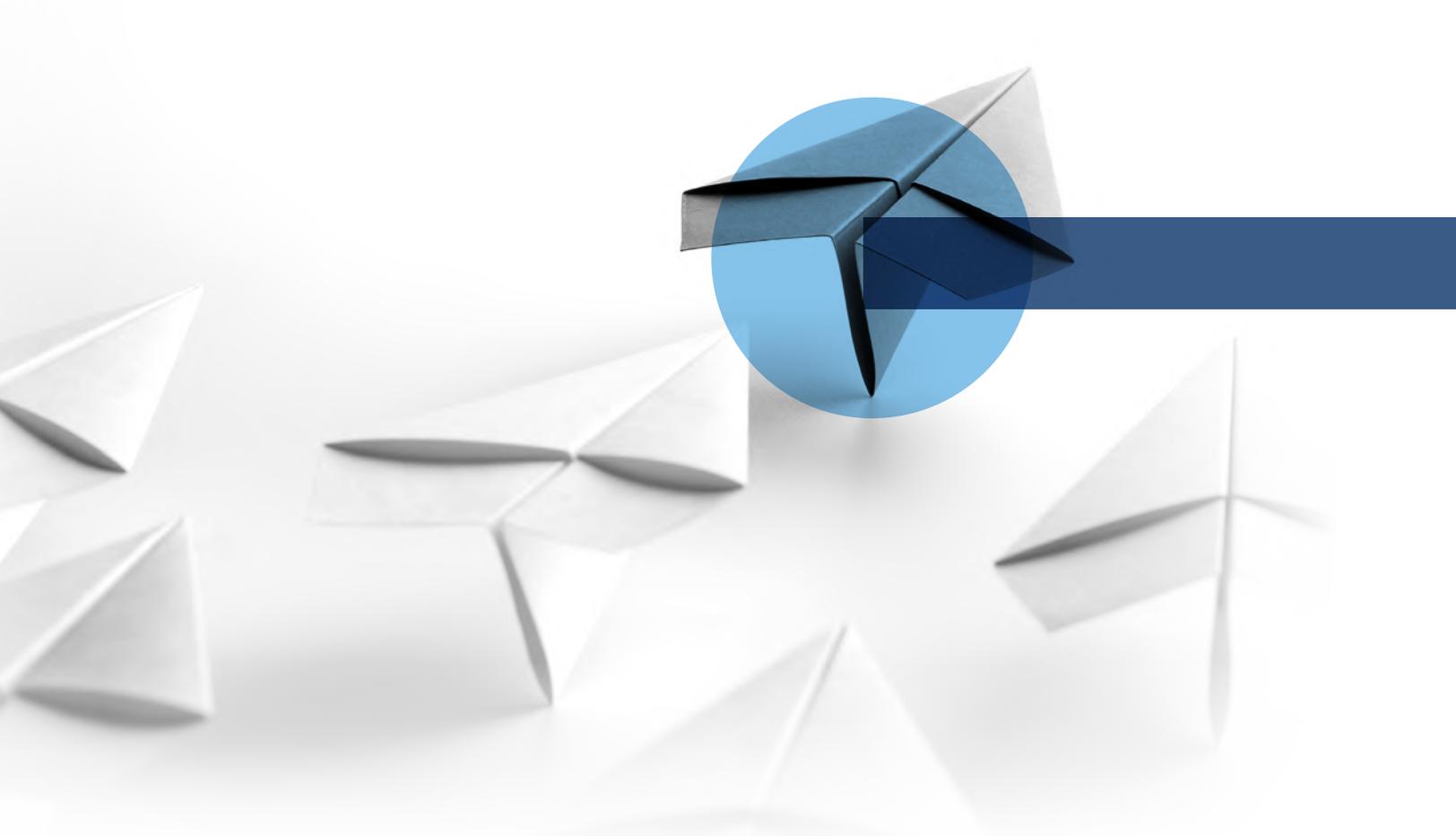


# RUPTURA Y NUEVO LIDERAZGO

EN EL MUNDO ENTERO, 2021 SERÁ RECORDADO COMO UN AÑO PARTEAGUAS EN MUCHOS SENTIDOS. TRAS UN ENCIERRO VOLUNTARIO O IMPUESTO QUE HABRÁ DURADO MÁS DE UN AÑO E IMPLICADO UNA TOMA DE CONCIENCIA COLECTIVA EN CUANTO A LA DINÁMICA SOCIAL, ECONÓMICA Y LABORAL QUE SE BUSCARÁ ESTABLECER PARA LAS SIGUIENTES GENERACIONES, ESTA PAUSA HABRÁ PERMITIDO UNA INTROSPECCIÓN PROFUNDA Y PARTIR DE CERO EN LA CONCEPCIÓN DE CÓMO SE PRODUCE VALOR EN MUCHOS SECTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS.

En inglés se usa la expresión *silver lining* para referirse al borde brillante que rodea las nubes grises, cuya belleza acaba opacando lo desolador del cielo lluvioso, analogía de la esperanza o aspecto positivo y enriquecedor que es posible encontrar en cualquier situación negativa. La tragedia sanitaria del Covid-19, con su costo en vidas humanas y desplome económico, tendrá de igual modo aspectos rescatables en cuanto a la huella que perdurará en cambios de lógicas y conductas, tanto a nivel personal, como empresarial e incluso cultural.

Para el último trimestre de este año, muchos sectores se habrán reactivado casi por completo, pero pocos recuperarán las mismas condiciones que tuvieron en 2019. En muchos casos, el trabajo en casa perdurará, lo cual será considerado como benéfico tanto para las empresas que se ahorran el costo de contar con oficinas activas sin forzosamente sacrificar productividad, como para los colaboradores que se mantienen más cercanos a sus familias e invertirán menos tiempo y recursos en trayectos, vestimenta o alimentos en la calle. Las reuniones presenciales de trabajo difícilmente volverán a ser tan frecuentes como antes, con ventajas tanto en administración de la jornada laboral como ambientales. Los eventos masivos se llevarán a cabo bajo nuevas reglas, con menos aglomeraciones y mayor respeto al espacio personal. Al interior de las familias, la dinámica también se habrá transformado, con ajustes en horarios, actividades y, en particular, en el involucramiento de cada miembro en tareas que antes no atendían o incluso ignoraban. El consumo también habrá evolucionado; menos impulsivo, más razonado y moderado, orientado a las compras en línea con entrega a domicilio. Finalmente, el cuidado de la salud propia y



ajena se convirtió en un tema central en las conversaciones y decisiones de vida, incluso en aquéllos que solían tratar su cuerpo con mucha negligencia.

Muchas inercias de toda índole se rompieron durante 2020 para dar espacio a la formación de nuevos hábitos en 2021. Se suele decir que el primer paso no te lleva a donde quieres ir, pero te saca de donde estás. Tanto individuos como organizaciones están frente a una oportunidad única de reinventarse puesto que el primer paso se dio solo. Del algún modo, los principales obstáculos para conseguir cambios sustantivos se redujeron en este nuevo contexto: hubo una ruptura súbita e involuntaria con el modelo anterior, el entorno que prevalecía se esfumó para dar lugar a la creatividad; sin mucho margen de tubeos y resistencia al cambio, todos fuimos requeridos a adaptarnos de forma ágil, aunado a la posibilidad de continuar haciendo ajustes en el mediano plazo.

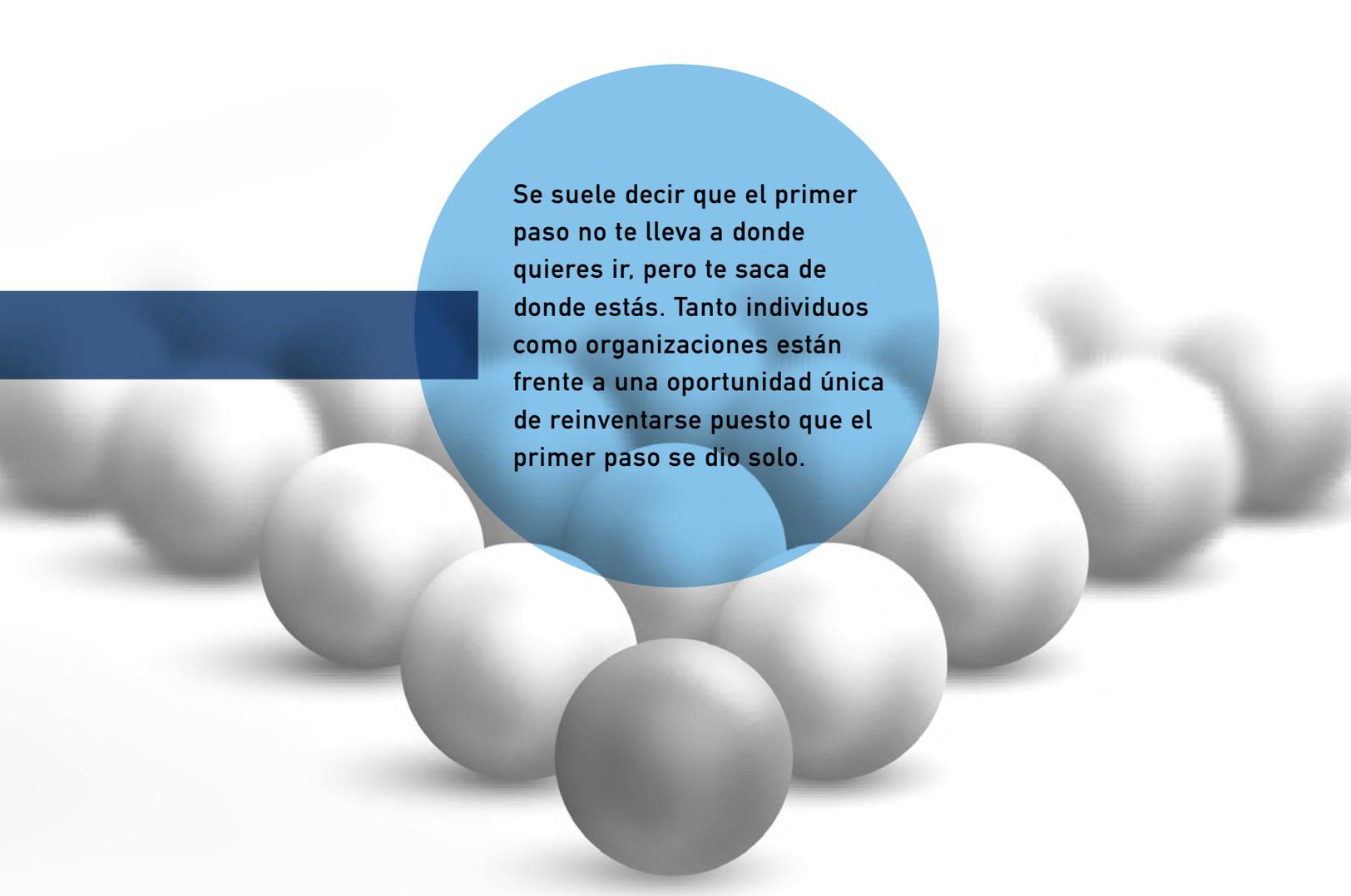
En aras de mantener la moral colectiva en alto, al interior de cada empresa se echó a andar un proceso permanente de monitoreo de la calidad de vida de las personas, su equilibrio emocional, el balance entre la vida familiar y la laboral, la organización de

su tiempo entre actividades productivas, recreativas y de desarrollo. De forma paralela a los indicadores de desempeño, se dio una toma de conciencia sobre la importancia de la salud mental, tan relevante como la salud física. El estado anímico de cada persona comenzó a ser observado con detenimiento y responsabilidad. Si bien del lado de la organización se requiere continuar con el análisis de la pertinencia de las tareas encomendadas a cada colaborador y en qué medida éstas representan un estímulo o una frustración con respecto a sus propias expectativas de desarrollo profesional; del lado del colaborador hay un reto individual relacionado con su motivación y el sentido que le encuentre a las funciones que le son asignadas. El autocuestionamiento y la autogobernanza cobran la máxima importancia en el diálogo interior de cada persona, tanto para fijarse metas ambiciosas como para trazar un plan viable para ir las alcanzando.

Este último constituye el reto crucial tanto de la persona como de la empresa: ¿en qué medida cada individuo tendrá la capacidad de aprovechar este efecto “hoja en blanco” para darle un mayor significado a sus funciones, de manera que se empaten con sus aspiraciones y

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 and Consejo Nacional de Seguridad Privada.

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



Se suele decir que el primer paso no te lleva a donde quieres ir, pero te saca de donde estás. Tanto individuos como organizaciones están frente a una oportunidad única de reinventarse puesto que el primer paso se dio solo.

anhelos? Y ¿hasta qué punto la empresa sabrá fomentar este impulso de cambio en quienes forman parte de ella?



**Jorge Uribe Maza**

*Director Comercial*

*Grupo IPS de México*

Licenciado en Derecho por la Universidad Iberoamericana; Maestro en Economía, Relaciones Internacionales y Dirección de Empresas; Doctor en Política Económica, es experto en seguridad, análisis jurídico-financiero y cambio organizacional.

En Grupo IPS estamos conscientes de que dedicarse a la seguridad implica lidiar con condiciones adversas. Más aún en un país donde este sector ha sido históricamente vinculado a la corrupción, los abusos y la escasa preparación. Revertir este sentir requiere un esfuerzo amplificado en el sentido opuesto: se espera que todo colaborador actúe, bajo cualquier circunstancia, con integridad plena, respeto y profesionalismo. Cuando estas virtudes se ejercen de forma ardua, quien lo observa se siente inspirado y busca adoptar este modelo como parte de su actitud dentro y fuera del trabajo. Se convierte en un propósito de vida, tan importante como un sueldo justo o un horario laboral conveniente.

Cuando en cada interacción se percibe una combinación de firmeza, confiabilidad

y congruencia, en automático se busca incrementar el nivel de responsabilidad de quien a leguas se percibe sabrá asumirlas con rectitud. Esto es básico en el sector de la seguridad privada donde por mucho tiempo se ha observado un círculo vicioso de desmotivación, inestabilidad y deterioro de la función. Es imperativo romper con el modelo donde los elementos hacen un mero acto de presencia y registro básico de accesos u operaciones. Quien resguarda la vida, libertad e integridad de la comunidad debe estar en posición de tomar decisiones de mayor alcance, de aplicar criterios complejos e incluso de coordinar la respuesta ante eventos críticos. El camino para empoderar a nuestros Técnicos en Seguridad Patrimonial empieza cuestionando todos los factores que hasta ahora han limitado el alcance de su labor y culmina con el compromiso de la organización en quitar trabas a su cargo como garante de una dinámica armoniosa entre la espontaneidad de las personas y la aplicación rigurosa de los procesos establecidos.



6 años

Great Place To Work.  
Certificada  
NOV 2020-OCT 2021  
MÉXICO

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA  
**CERTIFICADA**



Los Mejores Lugares para Trabajar  
FORAL  
MÉXICO  
2021



**GRUPO IPS**  
GARANTÍA EN SEGURIDAD



Síguenos



Tel. (55) 5525 3242  
[grupoipsmexico.com](http://grupoipsmexico.com)

# “SE ROMPIÓ EL VESTIDOR”

## ¿CÓMO Y POR QUÉ SE LLEGA A ESTOS EXTREMOS?

**EN EL FÚTBOL, SE DICE QUE SE ROMPE EL VESTIDOR CUANDO UN DIRECTOR TÉCNICO HA PERDIDO LA CONEXIÓN CON SUS JUGADORES, HAY PROBLEMAS DE ACTITUD, NO SE CREE EN SU LIDERAZGO Y DELIBERADAMENTE NO SE QUIERE SEGUIR SU ESTILO DE JUEGO. ¿CÓMO PASA ESTO EN LAS ORGANIZACIONES Y CÓMO PODEMOS EVITARLO?**

El tema de fondo en el rompimiento del vestidor es que se perdió el contrato psicológico. Cuando esto ocurre se debilitan la conexión, las ganas de colaborar y el entendimiento mutuo. Como resultado, normalmente se entra a una espiral negativa que acabará con pésimos resultados y la salida del director técnico.

El contrato psicológico es el acuerdo entre dos personas o un equipo en el que se establece una relación con una buena intención; en el que se manifiesta el deseo mutuo de lograr un objetivo común y se establecen las bases para que la colaboración sea efectiva y funcional.

Este contrato es fundamental en todas las áreas de nuestra vida. Con nuestra pareja, por ejemplo, en la forma de vivir y de manejar los

recursos; con nuestros hijos, en la forma de educarlos y establecer las reglas en casa y, por supuesto, en nuestros equipos de trabajo para lograr un alto desempeño.

En lo individual, para hacerlo práctico, hacer el contrato psicológico es crear el espacio para “tomarnos un café”, es decir, tener el tiempo para explorar nuestras expectativas, retos y objetivos para acordar la mejor forma de afrontarlos y lograrlos. Una vez hecho este contrato, se da el marco relacional en el que sabemos que contamos con la otra persona y que podremos seguir dialogando para mejorar la relación y la capacidad de trabajar juntos. Cuando no se tiene el contrato psicológico, las formas de influencia más comunes están centradas en el poder: amenazas, castigos disfrazados de consecuencias, chantaje, intimidación, desacreditación, charoleo o influyentismo. Todos estos patrones acaban por generar un enorme desgaste en la relación y crear un ambiente de rutina y apatía.

En cuanto a los equipos, una de las herramientas más poderosas que conozco para mejorar la colaboración y su orientación a resultados, es hacer explícito el contrato psicológico, es decir, crear un acuerdo de

Quienes no gestionan el contrato psicológico, trabajan disfuncionalmente. La alternativa es un acuerdo de colaboración.



colaboración en el que se puedan expresar claramente las expectativas que se tengan en cuanto a los comportamientos de sus integrantes. Uno de los errores más comunes es dar por obvio el contrato y simplemente poner manos a la obra.

Son más de 60 las variables que he observado en las que los equipos establecen acuerdos. Lo ideal es elegir entre 6 u 8 para que realmente pueda dárseles un seguimiento adecuado. Dentro de las variables más comunes están: la toma de decisiones, cumplimiento de compromisos, velocidad de respuesta, manejo de la presión, formas de comunicación efectiva, manejo de juntas, credibilidad, empoderamiento, niveles de servicio y, por supuesto, mística y espíritu de equipo.

Quienes no gestionan el contrato psicológico, aprenden a vivir con sus disfunciones.

¿Esto qué significa? Que al no dialogar estos temas y darlos por hecho, lo que ocurre es que los miembros del equipo aprenden a sobrellevar las cosas como se vaya pudiendo. Lo vemos de manifiesto en frases como: "A mí, fulano no me responde, pero lo veo con su jefe o su asistente". "Yo navego con bandera de que estoy de acuerdo para no tener problemas, después hago lo que quiero". "El líder no quiere escuchar lo que realmente está pasando así que mejor lo resolvemos sin él". De aquí la enorme importancia de darle espacio a estos temas, dialogarlos abiertamente y darles seguimiento.

Estimados lectores, cuidemos el contrato psicológico para obtener lo mejor de las personas que nos rodean y evitemos que se nos "rompa el vestidor".

Revitalízate, vuelve a la esencia de lo que te da el éxito.



**Dr. Alejandro Molina Bortoni**

*Socio Consultor,  
Revitalización Organizacional*  
Psicólogo y maestro en Desarrollo Humano por la UIA. Diplomado en Desarrollo Organizacional por el ITAM. Doctor en Organization Change, Pepperdine. Su experiencia abarca 25 años, 17 países y 350 empresas. Colaboró con la Selección Mexicana en la Copa Alemania 2006.



# DE LA GRAN DEPRESIÓN A LA GRAN DISPERSIÓN

EN ESTE ARTÍCULO HABLAREMOS DE LAS DOS GRANDES CRISIS DE LOS ÚLTIMOS CIENTO AÑOS: LA GRAN DEPRESIÓN DE 1929, Y LA GRAN DISPERSIÓN QUE ENFRENTAMOS COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS SANITARIA.

HABLAREMOS DE UN FENÓMENO QUE ESTAMOS ENFRENTANDO A VEINTE MESES DE HABER INICIADO EL ENCIERRO.

HOY LA GENTE SE SIENTE EXTENUADA, VERDADERAMENTE AGOTADA Y EN CIERTA MEDIDA RESIGNADA A NO CONECTAR CON OTRAS PERSONAS, CON SU PROPÓSITO Y MUCHO MENOS CON EL DE LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJA.

Este fenómeno se ha denominado de diferentes formas, entre ellas: "cansancio digital", "fatiga pandémica", "amputamiento emocional", "piloto automático", "la gran resignación", o como yo le llamo: "la Gran Dispersión".

En este artículo damos respuestas puntuales sobre cómo los líderes pueden atender esta situación y sacar del marasmo a sus equipos y a ellos mismos. Hablaremos de tres herramientas que recomendamos para convertir la Gran Dispersión en la Gran Conexión y ayudar así a nuestra gente a recuperar su energía y motivación en el trabajo. ¡Estoy seguro de que te será de mucha utilidad!

La Gran Depresión fue una profunda crisis económica que se inició en 1929 en los Estados Unidos y se prolongó por aproximadamente una década. Afectó a la mayoría de los países del mundo, desde los más industrializados hasta los más pobres, y se convirtió en el período de recesión económica más severa del siglo XX.

En diciembre del 2019, se presentó la llegada de otra crisis que impactó y sigue impactando severamente a la humanidad. La llegada del COVID-19 obligó a todas las empresas a migrar a esquemas de trabajo digital sin tener entrenamiento previo para los líderes en la gran mayoría de los casos. Han pasado veinte largos meses desde el primer anuncio de la llegada del temido virus, y hoy estamos experimentando nuevas olas y nuevas cepas que nos han obligado a seguir guardando distancia y a permanecer encerrados, ejecutando algún tipo de trabajo virtual. Muchas empresas han iniciado sus intentos por regresar al campo de batalla al menos bajo un esquema híbrido, que les permita reconectar con sus equipos nuevamente y darle, por fin, la vuelta a la página.

Hace algunos días, preparando una conferencia para uno de los principales bancos



de nuestro país, tuve la oportunidad de hablar con el Director General de dicho banco, quien me planteaba la necesidad de impulsar a su equipo para que en la segunda mitad del año generaran resultados extraordinarios mediante el trabajo en equipo y la colaboración. Ellos tenían planteada como fecha de regreso a las oficinas el día primero de septiembre, fecha que debido a la presencia de la nueva ola de contagios se tuvo que postergar de nueva cuenta.

No dudé un momento en recomendarle una de mis conferencias preferidas, llamada “El Gol de Todos”, en la que expongo que para dar extraordinarios resultados debes lograr que el gol sea de todos; no solamente el gol a favor —el cual es muy gratificante celebrarlo juntos—, sino también cuando el gol es en tu contra, situación en la que es obligación de todos remontar el marcador, y no señalar culpables. La idea le encantó.

Hablamos de generar una metáfora sobre las conversaciones que se tienen en el medio tiempo en un vestidor, ya que nos encontramos justo a la mitad del año, cuando los líderes motivan a la gente a salir al segundo tiempo con toda la actitud. En ese momento me dijo el Director: “No es precisamente así

como nos sentimos, más bien el sentimiento es de haber estado ganando uno-cero y recibir el gol del empate en el minuto 90, lo cual nos obliga a jugar otros 30 minutos más cuando ya estamos exhaustos”.

Dicha conversación con el líder del banco me dejó claro que los equipos están cansados, verdaderamente desesperados por reconectar con sus amigos, seres queridos y compañeros de trabajo, y que la nueva ola del COVID-19 nos está forzando a permanecer a distancia por un tiempo más.

Por otro lado, hay algunos equipos que se han desgastado enormemente con el tema digital: se está experimentando a nivel mundial un fenómeno llamado “cansancio digital”. ¿Te ha tocado que los asistentes a tus reuniones ya no se presentan o no prenden sus cámaras salvo en contadas ocasiones?; ¿cuántas reuniones virtuales tienes al día, seis, siete, ocho?; ¿te ha tocado que te inviten a una reunión cuando ya tenías otra agendada en tu Outlook?; ¿has tenido momentos en que estás en sesiones a doble o hasta triple dispositivo?

La verdad es que durante este periodo de trabajo digital el 100% de las empresas a las

Tenemos que ser líderes más compasivos, que sepan contener emocionalmente las subidas y bajadas emocionales de nuestra gente. tenemos que ser *Kindful Leaders*.

que yo atiendo dando charlas, consultorías o asesoría en temas de talento, liderazgo y cultura, expresan que durante este tiempo se trabaja mucho, mucho más, y que los equipos están acusando un hartazgo y un cansancio que es difícil de sostener por mucho tiempo. Este fenómeno también se ha denominado en otros países como la "fatiga pandémica", "la espera sin fin", y la "fusión vida-trabajo".

En enero del 2021, *Harvard Business Review* publicó un artículo llamado "How to Lead When Your Team is Exhausted, and You Are Too" (Cómo liderar cuando tu equipo está exhausto, y tú también). El artículo habla de que como consecuencia de la pandemia y del estrés ocasionado por el entorno digital, hemos caído en una especie de marasmo emocional, en el que la desmotivación y la desgana han impregnado a los equipos. A este fenómeno yo le llamo: "la Gran Dispersión".

Los líderes tienen que modelar con el ejemplo, si piden el regreso a las oficinas deben ser los primeros en regresar y recibir a cada uno de los miembros de su equipo. También deben ser guardianes del respeto y la compasión en el regreso a las oficinas;

El artículo establece la enorme dificultad que supone liderar un equipo exhausto cuando el líder mismo está exhausto. Los enormes retos que representa capturar de nuevo la atención, la motivación y el foco de los equipos, y propone tres herramientas muy útiles para solventar esta situación. Las herramientas son las siguientes:

**1. Urgent vs Important** (Urgente contra Importante). El artículo habla de poderle clarificar a la gente qué es lo urgente, qué es lo importante y qué no lo es, y tratar de eliminar aquellas cosas que no sean realmente vitales.

Hace algún tiempo en una conferencia que impartí en los Estados Unidos junto con Jorge Ramos, periodista de Univisión, cuando aún trabajaba para The Walt Disney Company, le escuché una frase que decía: "The main thing is to keep the main thing,



the main thing" (lo más importante es que lo más importante sea lo más importante).

Cuando uno como líder no puede establecer para su equipo qué es lo más importante, cuál es la máxima prioridad y, al contrario de eso, le impone ocho o nueve metas, la gente pierde foco, entrando así a "la Gran Dispersión".

Como decía Jim Collins en el libro *"Good to Great"*, si no puedes resumir las prioridades de tu equipo en un máximo de tres objetivos clave, entonces no son realmente una prioridad.

Por su parte Gary Keller y Jay Papasan en su libro *"The One Thing"* (Una sola cosa), dicen que tienes que encontrar "una sola cosa" en la que te debes de enfocar, y que si haces bien esa sola cosa, puede hacer que el resto de las cosas en tu vida

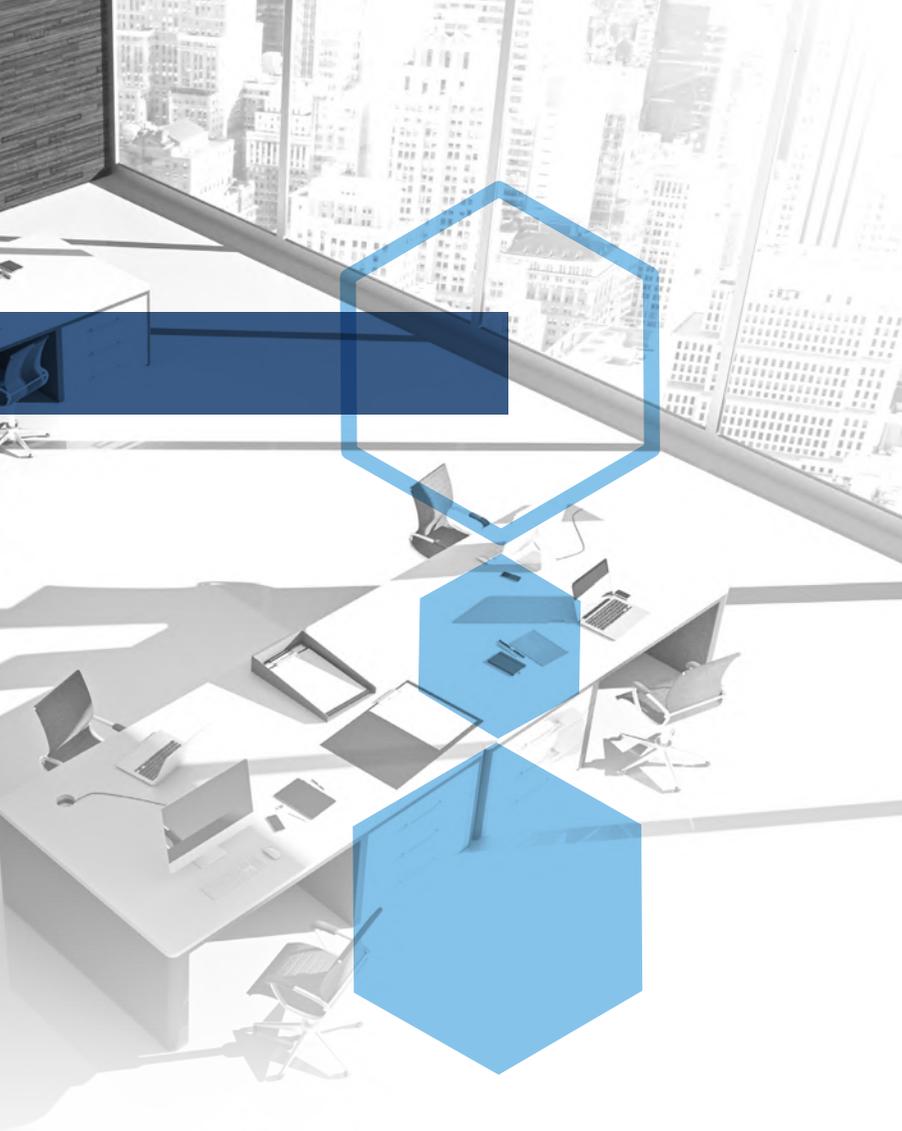
sean más sencillas. ¿Cuál es esa única cosa para tu equipo?

En estos momentos es clave priorizar, establecer pocas metas muy concretas y quitarle a tu equipo la carga de todas aquellas cosas que no sean imprescindibles. Si todo es urgente, nada es urgente. No hay por qué vivir en el frenesí de querer sacar todos los proyectos al mismo tiempo. En estos momentos es fundamental entender qué cosas no son importantes.

Una herramienta que siempre le recomiendo a mis clientes es que hagan con sus equipos una *"not to do list"*. Atención, no es una *"to do list"*, es todo lo opuesto. Se trata de que elijan qué cosas tienen que dejar de hacer. No puedes hacer algo nuevo si no dejas de hacer algo de lo que venías haciendo.

Energizar a todos también implica no dar por hecho que cuando le preguntas a tu gente: "¿Cómo estas?" y te responden: "Estoy bien". realmente están bien.





En resumen, la primera herramienta supone quitar proyectos de la mesa para que la gente se enfoque en lo verdaderamente importante y estratégico de cara al futuro.

**2. Containment and Compassion** (Contención y Compasión). El artículo establece de manera puntual la necesidad de ser un líder compasivo, que conecte emocionalmente con la gente y que desarrolle un sentido humano que le permita detectar cuando ciertas personas del equipo están afectadas emocionalmente.

Un estudio realizado recientemente por la OMS (Organización Mundial de la Salud) en el mes de julio del 2021 señala que en julio del año anterior 1 de cada 10 personas había experimentado algún tipo de trastorno emocional, tales como ansiedad, síndrome de *burnout* o incluso depresión como consecuencia del encierro. En julio del 2021, el número de personas

afectadas subió a 4 de cada 10. Esto es dramático. Otro estudio llevado a cabo por Mercer donde se incluyó a doscientas cincuenta compañías aseguradoras demostró que el riesgo a la salud más importante hoy en día es precisamente el estrés, incluso por encima del tabaco.

Como líderes, hay que entender que es muy probable que cualquiera de nuestros equipos esté pasando o haya pasado recientemente por la muerte o la enfermedad de alguna persona cercana a ellos. En ese contexto, si los seguimos gestionando con altos niveles de estrés y presión, buscando recuperar así las ventas perdidas, es muy, pero muy probable que en algún punto terminemos perdiendo a nuestro talento clave. Sí, precisamente aquellas personas que siempre levantan la mano, que nunca dicen que no, nuestros llamados *high potentials* son los que están más expuestos a este fenómeno. Son los *over-achievers* (la gente que excede las expectativas) los que más veces experimentan el síndrome de *burnout* tal como lo explica el Dr. Fernando Sarraís, en su libro "Aprendiendo a vivir el descanso".

Tenemos que ser líderes más compasivos, que sepan contener emocionalmente las subidas y bajadas emocionales de nuestra gente, tenemos que ser *Kindful Leaders*.

El concepto de *Kindful Leadership* es justamente el tema de mi conferencia del 2021 en el Congreso Internacional de Recursos Humanos en Amedirh, en la que hablo de la imperiosa necesidad de ser un líder conciente, compasivo y amable. Es importante entender que no me refiero al concepto tradicional de *mindfulness*, que es la práctica de vivir en el presente; me refiero a un nuevo y muy revolucionario concepto que mezcla la conciencia del *mindfulness* con la compasión y la conexión emocional que debe tener cualquier persona con otra que está experimentando una situación complicada.

Los líderes tienen que modelar con el ejemplo, si piden el regreso a las oficinas deben ser los primeros en regresar y recibir a cada uno de los miembros de

su equipo. También deben ser guardianes del respeto y la compasión en el regreso a las oficinas; ¿se imaginan a un grupo de colaboradores que ya han regresado al entorno presencial diciéndole a otro que sigue en su casa trabajando de forma virtual, frases como la siguiente: “¿a ver cuándo se te quita lo miedoso y ya vienes?”. El líder tiene que atajar dichos comentarios y ser un guardián del respeto, entendiendo que cada persona vive su momento, se cuida de diferente forma, y tiene diferentes perspectivas con relación al tema de la vacuna y la pandemia. Esto también es un tema de diversidad, equidad e inclusión. Ser un *kindful leader* es ser un líder respetuoso, inclusivo y diverso que entiende que cada persona es diferente, respeta sus opiniones y posturas y los hace sentir cómodos con sus decisiones.

**3. Energize Everyone Everyday** (Energizar a todos, todos los días). Supone cuidar de la energía de tu gente. No se trata de administrar el tiempo, se trata de gestionar la energía de tus colaboradores, entendiendo el entorno que viven y estando muy pendiente de quiénes requieren un descanso, y quiénes pueden liderar los proyectos.

Energizar a todos también implica no dar por hecho que cuando le preguntas a tu gente: “¿Cómo estás?” y te responden: “Estoy bien”, realmente están bien.

Te aseguro que si les preguntas otra vez con un interés mayor obtendrás una mejor respuesta. Intenta hacer la pregunta de esta manera: “No, en serio, me preocupa cómo estás y cómo están todos en tu casa, ¿en verdad estás bien?, ¿en qué te puedo ayudar?; dime, me interesa”.

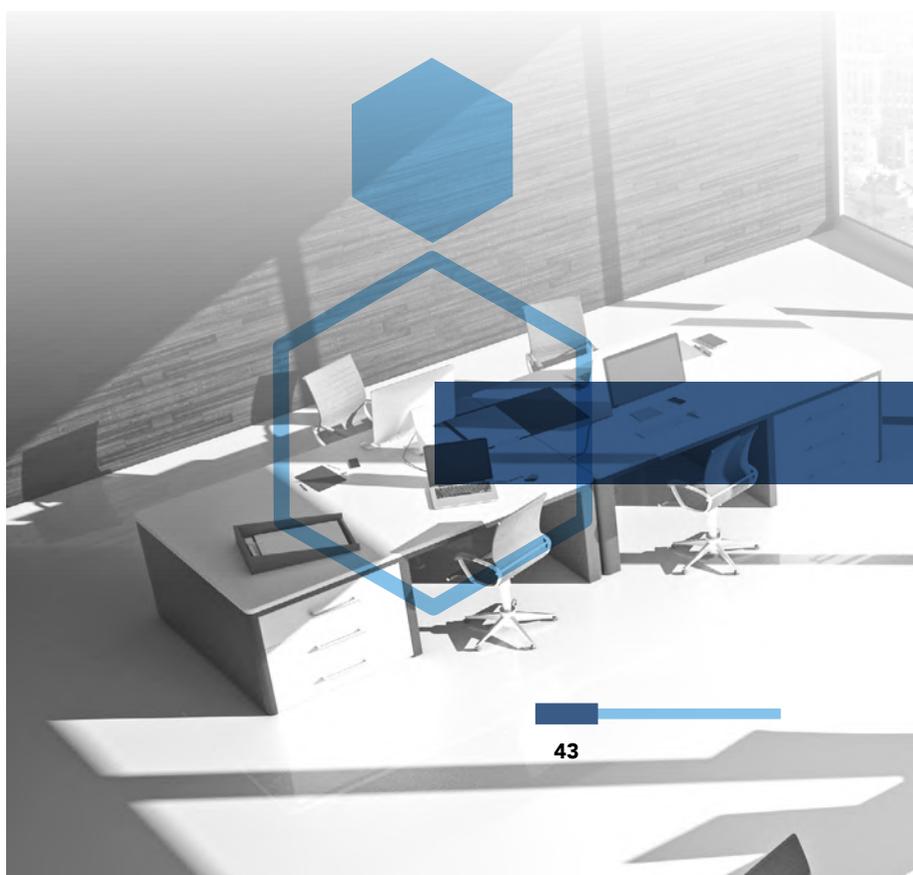
Algunas compañías como Nike han tomado la determinación de incluso cerrar sus oficinas corporativas durante una semana entera para que la gente restablezca su energía y su salud emocional. Otras han optado por generar un programa de unlimited vacations (vacaciones ilimitadas) para aquellas personas que cumplan consistentemente con sus metas y objetivos.

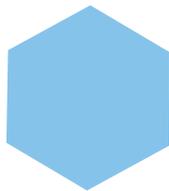
Es fundamental entender qué cosas energizan a cada persona. A algunas les motivan el poder y el dinero, a otras —como a las personas que están cerca del retiro— quizá les emocione dejar un legado en la empresa, quizá a las más jóvenes les importa vivir una experiencia maravillosa de retos y aprendizajes. Tu labor como líder es encontrar cuáles son las motivaciones intrínsecas de cada persona dentro de tu equipo y cuáles son las motivaciones extrínsecas también.

Arianna Huffington en su libro “*Thrive*” (Triunfar) establece que hace algún tiempo tener éxito significaba tener poder y dinero, pero que hoy en día el significado de éxito se conforma de otras cuatro cosas: *Well-being*, *Wisdom*, *Wonder* y *Giving* (bienestar, sabiduría, asombro y altruismo).

Si a tu equipo no lo puedes energizar en este momento con más dinero o incrementos de sueldo, o promoviéndoles dándoles así más poder, quizá sí puedas ayudarlo a mejorar su calidad de vida (bienestar), enseñándoles nuevas cosas (sabiduría), haciendo que vivan experiencias espectaculares llenas de retos y momentos memorables (asombro), o haciéndolos

Un estudio realizado recientemente por la OMS (Organización Mundial de la Salud) en el mes de julio del 2021 señala que en julio del año anterior 1 de cada 10 personas había experimentado algún tipo de trastorno emocional, tales como ansiedad, síndrome de *burnout* o incluso depresión como consecuencia





**Jorge Rosas**

CEO Wewow & Delivering Happiness

México

Abogado por la Escuela Libre de Derecho y especializado en RH, realizó estudios de posgrado en la Universidad de Pennsylvania, en la Escuela de Negocios Wharton, en IPADE Business School y en Harvard. Fue uno de los socios más jóvenes de Baker & McKenzie, fue Director General de RH en Cinépolis, y hace unos años fue Director Sr. HR para Disney & ESPN. Fue nombrado como el mejor ejecutivo de Recursos Humanos de México por la Amedirh. En 2017 fue nominado por Harvard y ganó el premio "Brandon Hall Award" por la mejor práctica de Desarrollo de Liderazgo. Como *speaker* ha estado en más de 300 eventos en 4 continentes.

Actualmente es CEO de Delivering Happiness México, así como Fundador y CEO de WeWow, empresa líder en temas de liderazgo, estrategia de Capital Humano y Talento.

Instagram: @jorgerosastl

Facebook: @jorgerosastlc

parte del propósito de la empresa buscando que dicho propósito trascienda en la vida de alguien más (altruismo). Sobre todo las nuevas generaciones quieren trabajos donde puedan realizarse, vivir experiencias y generar impacto.

Energizar al talento supone hacer exactamente esto, cuidar su energía, darles experiencias, proveerles de conocimientos y compartirles tu propósito.

Estas tres herramientas de las que hemos hablado son fundamentales para lograr liderar equipos exhaustos. Si tú haces esto con tu equipo estarás en condiciones de reactivarlos de cara a los retos que se nos vienen. No se trata de aguantar, se trata de hacer sostenible el modelo. Y si en verdad quieres que el modelo sea sostenible, tienes que recordar esta máxima: "Nadie da lo que no tiene". Tú no puedes ayudar a tu equipo si tú no estás bien. Ya sabes, como en los aviones: "Colóquese primero usted su mascarilla y luego ayude a su acompañante".

En temas de liderazgo es igual, debes buscar estar bien tú, definir tú tus propias prioridades, tu única cosa, ser compasivo contigo mismo alejándote de lo que te daña y acercándote a lo que te ayuda, y buscando cuidar de tu bienestar, preparándote todos los días para ganar sabiduría, ayudando a todos en la medida de lo posible y sorprendiéndote diario de las cosas maravillosas que tiene la vida.

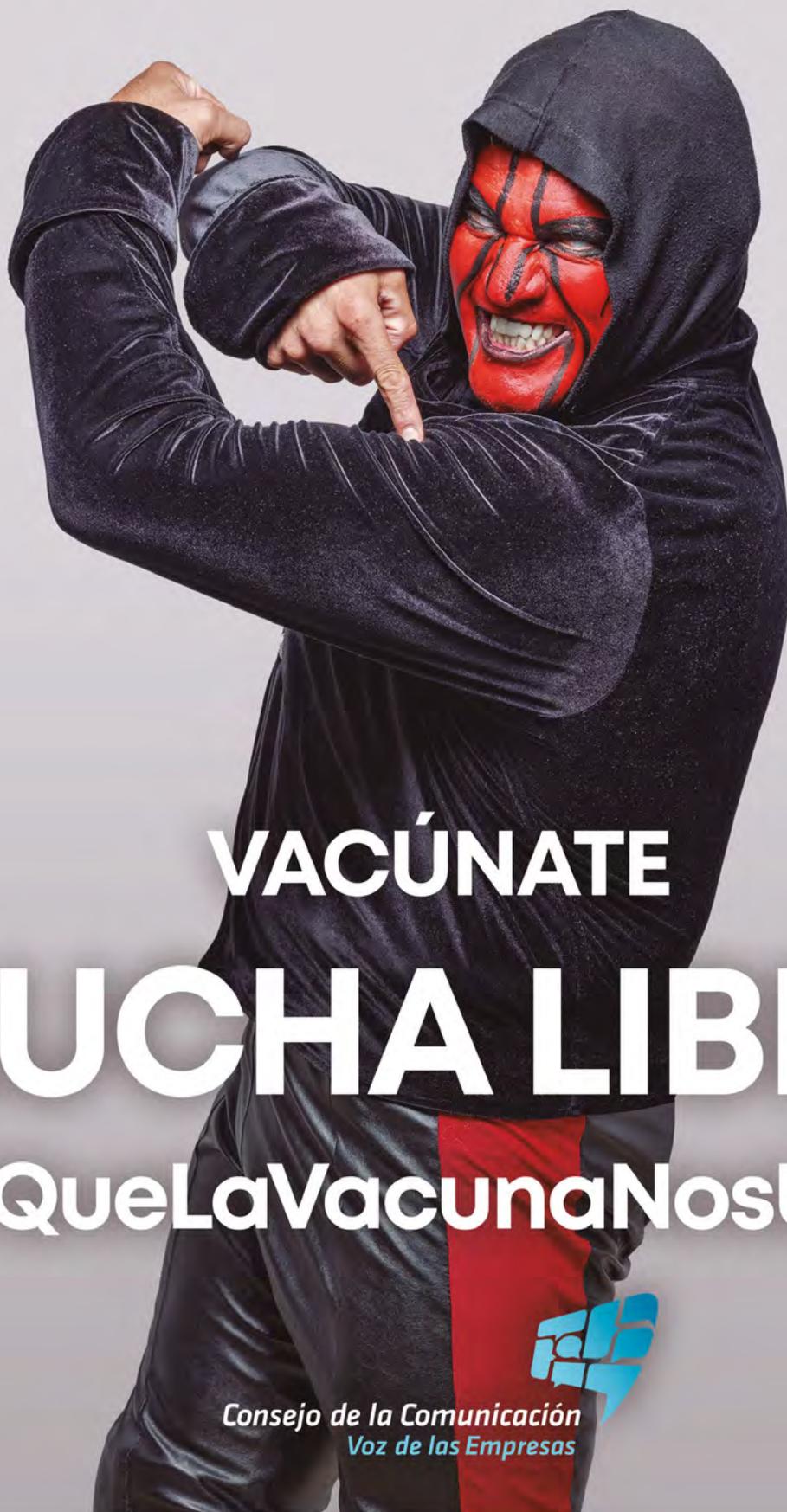
Déjame plantearte un reto: si estás leyendo este artículo desde tu casa y vives con alguien más, quizá tus hijos, tu pareja o tus padres o hermanos, éste es un gran momento de terminar de leer y correr a darle un beso enorme y un gran abrazo a esa persona que amas. Te sorprenderás de la cara que van a poner, no les digas nada, sólo ve y ¡hazlo!, estoy seguro de que si algún día regresamos a un entorno 100% presencial echaremos mucho de menos la posibilidad de hacer algo así en cualquier momento. Si no vives con ellos, es un gran momento de grabar una nota de voz y enviársela a esa persona que tanto quieres.

Llegó el momento de romper "la Gran Dispersión" en la que vivimos; es tiempo de romper el modo zombie en el que estamos y apagar el piloto automático, recuperando la conexión emocional con nuestros equipos y nuestros seres queridos, y agradecerle al virus la oportunidad de asombrarnos todos los días viéndolos vivos y cerca de nosotros.

El problema no es el problema, el problema es tu actitud ante el problema. Tú no puedes desaparecer la pandemia, evitar que haya otra ola, mitigar la crisis económica o política que viva tu país, ese no es el problema. El problema es tu actitud, tu reacción ante el problema, ese sí que lo controlas tú. Tú eliges si vivir en la Gran Dispersión o en la Gran Conexión. Yo por lo menos en este momento elijo lo segundo y por eso dejo este artículo hasta aquí, que tengo unos cuantos besos que repartir...

**Chessman**

*Luchador, Lucha Libre AAA*



**VACÚNATE**  
**LUCHA LIBRE**  
**#QueLaVacunaNosUna**



*Consejo de la Comunicación*  
*Voz de las Empresas*

[www.quelavacunanosuna.org](http://www.quelavacunanosuna.org)

## LA REFORMA DE *OUTSOURCING* ES UNA REALIDAD, ¿QUÉ SIGUE PARA TU EMPRESA?

**DESPUÉS DE LA APROBACIÓN DE LA REFORMA DE SUBCONTRATACIÓN LABORAL, MUCHAS EMPRESAS QUE USABAN SERVICIOS DE *OUTSOURCING* DE PERSONAL SE ESTÁN PREGUNTANDO CUÁLES SERÁN SUS ALTERNATIVAS Y QUÉ SERVICIOS ESPECIALIZADOS PODRÁN SUBCONTRATAR. A CONTINUACIÓN, TE AYUDAMOS A DESCIFRAR QUÉ SIGUE PARA TU EMPRESA.**

Kelly® fue fundada en 1946. Ofrece una gama completa de soluciones integrales para la ecuación única de talento de cada empresa:

Reclutamiento y Selección, *Headhunting (Direct Hire Solutions)* y soluciones especializadas: Procesamiento de Nómina (PPO), BPS (*Business Process Solutions*), RPO (*Recruitment Process Outsourcing*), MSP (*Managed Service Provider*) y Kelly Connect.

Visita [www.kellyservices.com.mx](http://www.kellyservices.com.mx) para ayudarte a descubrir lo que está por venir para ti y los desafíos de talento de tu organización.

Como ya debes saber, el 12 de noviembre de 2020 el presidente de la República presentó su iniciativa de Reforma en Materia de Subcontratación, pero ¿qué detonó esta decisión?; la desafortunada existencia de muchos contratantes y contratistas de estos servicios que se dedicaban a simular, evadir y eludir sus obligaciones obrero-patronales, lo que ha provocado durante años la violación de los derechos de los trabajadores, daño a la hacienda pública, afectación a los institutos de seguridad social y competencia desleal para las empresas que sí cumplen.

Después de varios meses de diálogo y discusión, el pasado 20 de abril la reforma fue aprobada, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 23 de abril y entró en vigor al día siguiente, excepto lo referente a

las obligaciones señaladas en materia fiscal, que entraron en vigor el pasado 1° de septiembre.

A decir verdad, gracias a los servicios de subcontratación, muchas compañías han podido potenciar sus procesos y optimizar sus funciones primordiales. Entre los principales beneficios que obtenían de estos servicios podemos mencionar la reducción de tiempos y gastos operativos, una mayor flexibilidad y productividad, la satisfacción de necesidades de talento para cubrir requerimientos no programados en un corto plazo, la disponibilidad de talento para cubrir ausentismos de empleados de tiempo completo o para cumplir con proyectos que no son por diseño a largo plazo y el trabajo que requería ser gestionado, desde transacciones de alto volumen hasta soporte técnico especializado.

Y es justamente por esto, que muchas empresas que usaban servicios de *outsourcing* se están enfrentando a un gran desafío, ya que no han podido ver el panorama completo de las alternativas a la reforma de subcontratación de personal y necesitan ayuda para adoptar una nueva estrategia.

Afortunadamente no todo está perdido. Primero hay que aclarar que la subcontratación no se prohibirá, sólo se acotará, es decir, se elimina la subcontratación de personal pero sí estarán permitidos los servicios de intermediación relacionados con el proceso de contratación de personal y la subcontratación de servicios especializados que no sean parte del objeto social o actividad preponderante de la empresa contratante. De acuerdo con esto, lo que ya no será posible es subcontratar personal para ponerlo a disposición de otra empresa, a fin de que desarrolle actividades vinculadas con su actividad principal.

Aclarado lo anterior, es fundamental que las empresas sepan cómo determinar los servicios especializados que pueden subcontratar para evitar cualquier sanción por parte de la autoridad encargada de validar la especialidad de los servicios, mediante el Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas, en el que se registran las empresas contratistas de servicios u obras especializados. Esto quiere decir que este padrón también sirve como un catálogo en el que las empresas pueden conocer los distintos servicios especializados que sí podrán subcontratar y las empresas contratistas que se encuentran completamente

evaluadas y avaladas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Y a todo esto, ¿qué son los servicios especializados? De acuerdo con la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, "son aquellos que reúnen elementos o factores distintivos de la actividad que desempeña la contratista, que se encuentran sustentados, entre otros, en la capacitación, certificaciones, permisos o licencias que regulan la actividad, equipamiento, tecnología, activos, maquinaria, nivel de riesgo, rango salarial promedio y experiencia, los cuales aportan valor agregado a la beneficiaria".

Por ejemplo, los servicios de limpieza o seguridad privada forman parte de éstos, sin embargo, existe una gama amplia de servicios especializados que son indispensables para el correcto funcionamiento de una organización, pero no pertenecen a su *core business* o actividad principal.

Entonces, ¿cómo las empresas pueden identificar los servicios especializados a subcontratar?

1. Para tener un punto de partida, se debe hacer un análisis para definir el objeto social y la actividad



Las empresas deben crear estrategias para definir qué servicios especializados pueden subcontratar sin ser sancionadas.



económica preponderante del negocio, es decir, aquella de la que se obtiene mayor ingreso o en la que los colaboradores invierten la mayor cantidad de horas de trabajo. Estas actividades son las que no se podrán subcontratar.

2. El siguiente paso será clasificar el tipo de servicios contratados durante el proceso productivo, determinando si son estratégicos, operativos o de soporte.
3. A continuación, se deben evaluar las funciones de los trabajadores subcontratados para determinar su nivel de participación operativo o decisivo. Así se identificará a aquéllos que realicen tareas fuera de la actividad principal de la empresa; en este caso será importante conocer cuáles son su competencias y habilidades, para definir la especialidad del servicio que desempeñan y que será subcontratado.
4. De esta forma se podrá identificar también quiénes son los trabajadores necesarios para realizar las tareas relacionadas con la actividad económica preponderante de la empresa, ya que no se podrán subcontratar y deberán estar en la nómina, es decir, deben ser contratados de forma directa.

6. Es fundamental validar el nivel de cumplimiento fiscal y laboral de los contratistas de servicios. Lo más importante es asegurarse de que cuentan con el registro vigente, antes mencionado, al Padrón Público de Contratistas de Servicios Especializados u Obras Especializadas ante la STPS, y mes a mes solicitar comprobantes de pago de nómina, así como IVA y cuotas obrero-patronales, conservando esa documentación para una eventual revisión.

De esta forma, tu empresa podrá identificar y evaluar los riesgos al momento de subcontratar servicios especializados, tomando las acciones necesarias, ya sea que se integren dichos servicios a las actividades del negocio, o manteniendo la relación contractual con empresas contratistas, en cumplimiento con lo que marca la nueva reforma.

En Kelly sabemos que estamos viviendo tiempos desafiantes, por un lado, una pandemia que representa grandes cambios y, por el otro, esta nueva reforma de subcontratación de personal; pero estamos preparados para apoyar a empresas como la tuya a enfrentar este desafío y adoptar una nueva estrategia, ya que contamos con el registro en el REPSE, que nos avala como una empresa prestadora de Servicios Especializados u Obras Especializadas por la STPS, en total cumplimiento de la nueva legalidad vigente.



**Gabriel Aparicio Segovia**  
Country General Manager  
de Kelly México.

Ingeniero Industrial y Maestro en Administración, cuenta con más de 20 años de experiencia en áreas de Capital Humano, soluciones de logística, operaciones, cadena de suministros y atención a clientes. Su visión y talento se traducen en estrategias hechas a la medida para las empresas que desean contar con la mejor fuerza de trabajo para lograr sus objetivos de negocio.

# Kelly®

Si tu empresa utilizaba servicios de subcontratación de personal y no estás seguro de estar viendo el panorama completo de las alternativas a la nueva reforma...

**Solo suma a Kelly  
a tu estrategia.**

**¡Podemos descifrarlo juntos!**

Visita nuestro sitio:  
[www.kellyservices.com.mx](http://www.kellyservices.com.mx)  
y conoce nuestro portafolio de servicios especializados.



Ya contamos con el registro como prestadora de Servicios Especializados u Obras Especializadas avalada por la STPS.

**REPSE**  
Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas



**STPS**  
SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

# RECONFIGURAR ESPACIOS: SOLUCIONES PARA CONVERTIR LAS OFICINAS EN ESPACIOS SEGUROS

LAS OFICINAS NO SERÁN COMO ANTES PERO, AL PARECER, TAMPOCO LO SERÁN LOS HÁBITOS, HORARIOS, Y JORNADAS LABORALES DE ANTAÑO (HACE CASI DOS AÑOS). HOY ESTÁ FORMÁNDOSE UNA NUEVA MODALIDAD LABORAL, HÍBRIDA, DONDE SE COMPARTE TRABAJO EN CASA Y TRABAJO EN ESPACIOS CORPORATIVOS.

Si algo es cierto durante estos momentos de noticias por COVID-19 es que las oficinas no seguirán siendo iguales. Se acabaron los tiempos de escritorios alineados y pegados por milímetros; de sillas ajustadas a mesas de trabajo; el aire acondicionado en lugar de ventanas para ahorrar espacio útil, o la apresurada instalación de escritorios nuevos en esos pocos centímetros que quedaban junto a la puerta. Ante la contingencia mundial el mercado y el diseño corporativo han sabido ajustarse, innovar, desarrollar y, sobre todo, resolver. "Reconocer la necesidad es la condición primordial para el diseño", explicó el diseñador Charles Eames.

Las oficinas no serán como antes pero, al parecer, tampoco lo serán los hábitos, horarios, y jornadas laborales de antaño (hace casi dos años). Hoy está formándose una nueva modalidad laboral, híbrida, donde

se comparte trabajo en casa y trabajo en espacios corporativos. En un estudio aplicado durante este 2021 por nosotros a más de 500 directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas en México (PM STEELE®. *Reporte de investigación de mercado. Momento y necesidades respecto a Oficinas y Muebles de Oficina*. Grupo KP Investiga, 2021), más de la mitad de los encuestados dice contar ya con un modelo híbrido de trabajo, entre la casa y la oficina, institucionalizado a partir o incluso antes de la pandemia. El 20% de los que no cuentan con este modelo laboral están a punto de implementarlo.

Del hogar a la oficina y de la oficina al hogar, y es justo allí donde el interiorismo, la arquitectura, el mobiliario y los sistemas de almacenamiento entran en juego: ¿cómo resolver los espacios para que cumplan con protocolos, distancias y desinfección? La clave se encuentra en la reconfiguración. En lugar de borrar, cerrar o eliminar espacios, habrá que pensar, planear, delimitar e incluso señalar cada área de trabajo, además de la instalación o el canje de mobiliario, más un cambio en el proceso de operación e integración. Todas estas reconfiguraciones pueden significar la gran

PM STEELE® es una empresa especializada en el diseño y fabricación de mobiliario para espacios de trabajo y almacenaje. Fue fundada en 1950 y ofrece soluciones integrales en diseño y funcionalidad; sus modernas líneas y sus materiales de la más alta calidad son el sustrato fértil para crear ambientes vanguardistas y prácticos donde la imagen, la tecnología y el buen gusto se dan la mano.

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



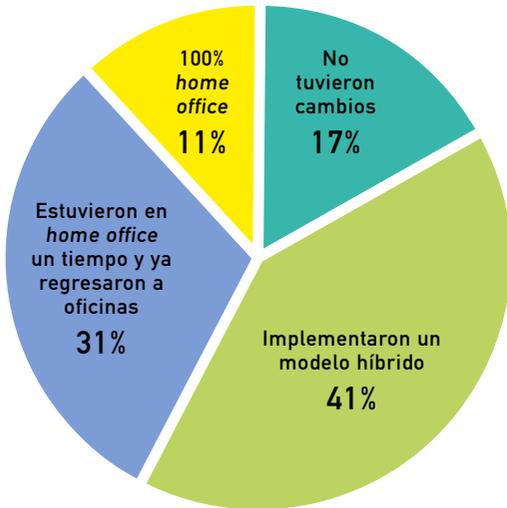
Más que la desaparición o el cierre de oficinas, es la reconfiguración de espacios la clave para laborar de manera segura y eficiente durante esta pandemia. Restablecer áreas, reconfigurar mobiliario, agregar mamparas e instituir protocolos de acceso y circulación son las nuevas formas de resiliencia.

diferencia, la gran solución, estrategia más que compartida por todos, pues según nuestro estudio mencionado anteriormente, dos de cada tres de las empresas encuestadas planean reorganizar espacios, remodelar, construir o rentar para agregar metros cuadrados a sus áreas de trabajo, mientras que sólo el 29% de ellas planea realizar cambios que requieran construcción.

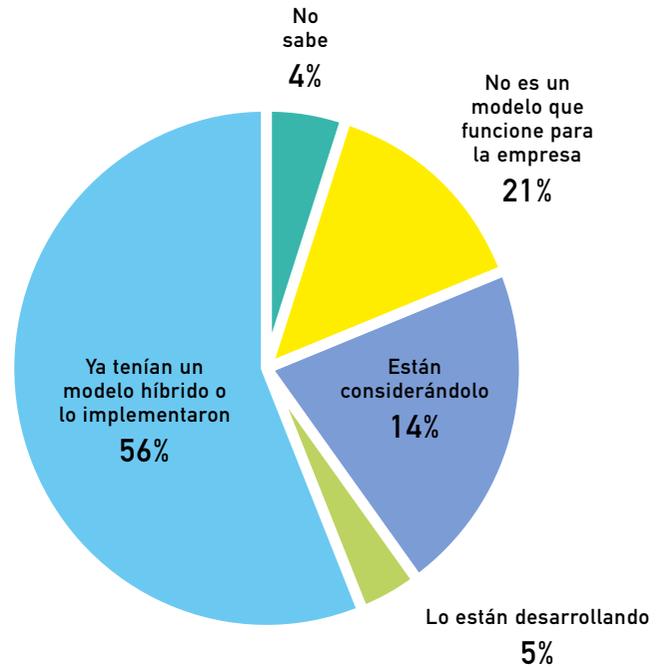
Existen varias opciones para reconfigurar espacios laborales y cumplir así con los protocolos actuales. Las organizaciones

internacionales y nacionales indican que entre escritorios y estaciones deben de existir, al menos, aproximadamente 1 metro y medio de distancia, y de haber estaciones operativas habrá que evitar que los espacios queden acomodados de manera frontal. Esta nueva configuración debe tomar en cuenta el espacio de cada colaborador (que según estadísticas debe crecer de 11 a 22 metros cuadrados) y ordenarse no de frente y de manera alternada, dejando un módulo para una persona en lugar de dos, en zigzag, de manera que el colaborador tenga una

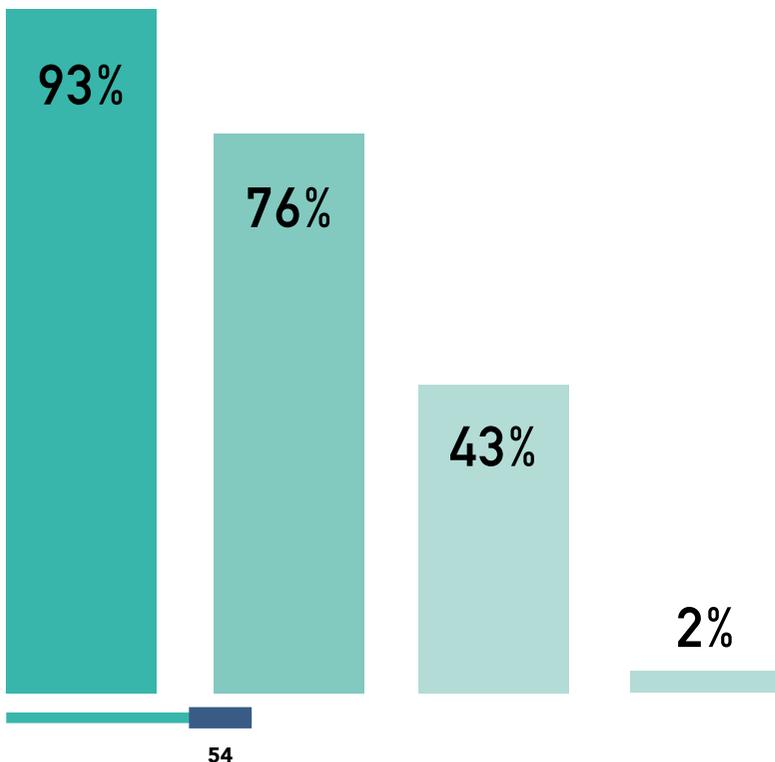
## CAMBIOS OCASIONADOS POR LA CONTINGENCIA SANITARIA



## CONSIDERACIÓN O IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO HÍBRIDO



## ELEMENTOS QUE DEBERÍA TENER UN SET TÍPICO DE HOME OFFICE (DIFERENTES OPCIONES)



visión periférica que le permita ver el flujo en el espacio y decidir de manera responsable si levantarse o no.

Las oficinas privadas y las salas de juntas merecen una reconfiguración especial; se deben tomar en cuenta como un ente privado y de seguridad individual para los colaboradores que allí laboran. En las oficinas individuales habrá que pensar en la circulación del aire y en los accesos de entrada y salida, además de la aplicación de un sistema "Well" que contempla diez elementos a verificar: aire, agua, alimentación, iluminación, movimiento, confort, sonido, materiales, mente y comunidad. Para las salas de juntas es de suma importancia el respeto a las medidas (mínimo 1.5 metros entre individuos), incluso si eso significa reducir el número de sillas, además de integrar mesas a las que se les pueda regular la altura y sillas ergonómicas para otorgar la suficiente comodidad y así evitar levantarse y deambular.

La colaboración y las reuniones pueden realizarse de manera eficaz y segura si se utiliza



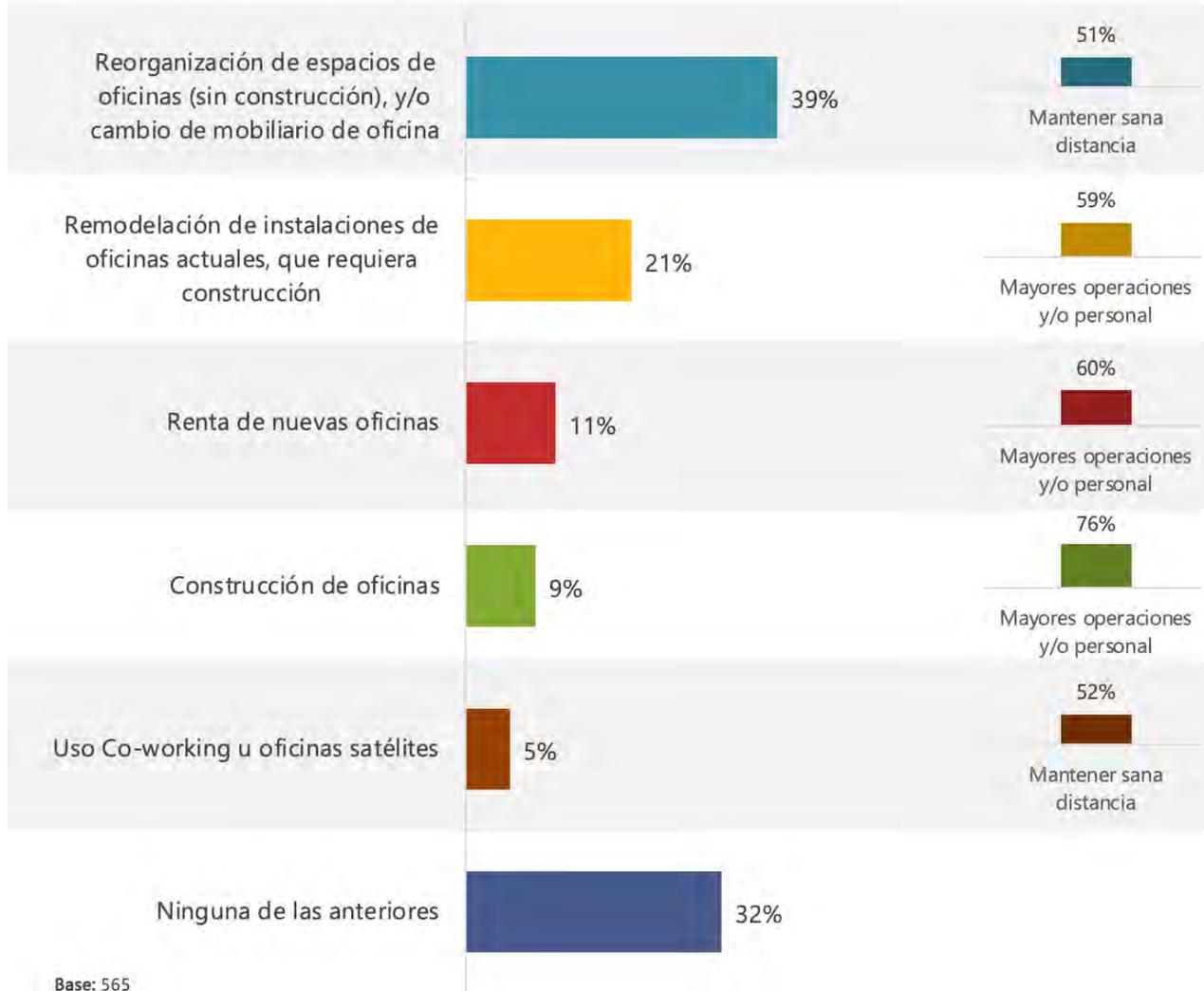
un protocolo y una reconfiguración de espacios planeados, estudiados y pensando en minimizar riesgos. También es aconsejable, para esas áreas donde conviven y laboran varias personas al mismo tiempo, agregar protecciones frontales o laterales (biombos o mamparas) de vidrio, laminado plástico o acrílico que no evitan la convivencia, pero sí previenen riesgos.

En espacios más transitados o ideados como sociales, como la cafetería, el auditorio o el vestíbulo, la atención en el aforo será primordial, pero también se puede recurrir a

fundas biodegradables que se tiran una vez utilizadas; asimismo es importante la ubicación de varios puntos de higiene, además de un sistema de ventilación que permita la salida del aire en lugar de reciclarlo.

A todo esto, habrá que agregar una reconfiguración de procesos de salidas y entradas, es decir, dejar pasillos despejados mediante protocolos de circulación (delimitados por dos metros de distancia o señales de "ceda el paso"); también echando mano de accesorios que ya existen en el mercado, desde monitores que miden

## PLANES DE CAMBIO EN LAS OFICINAS

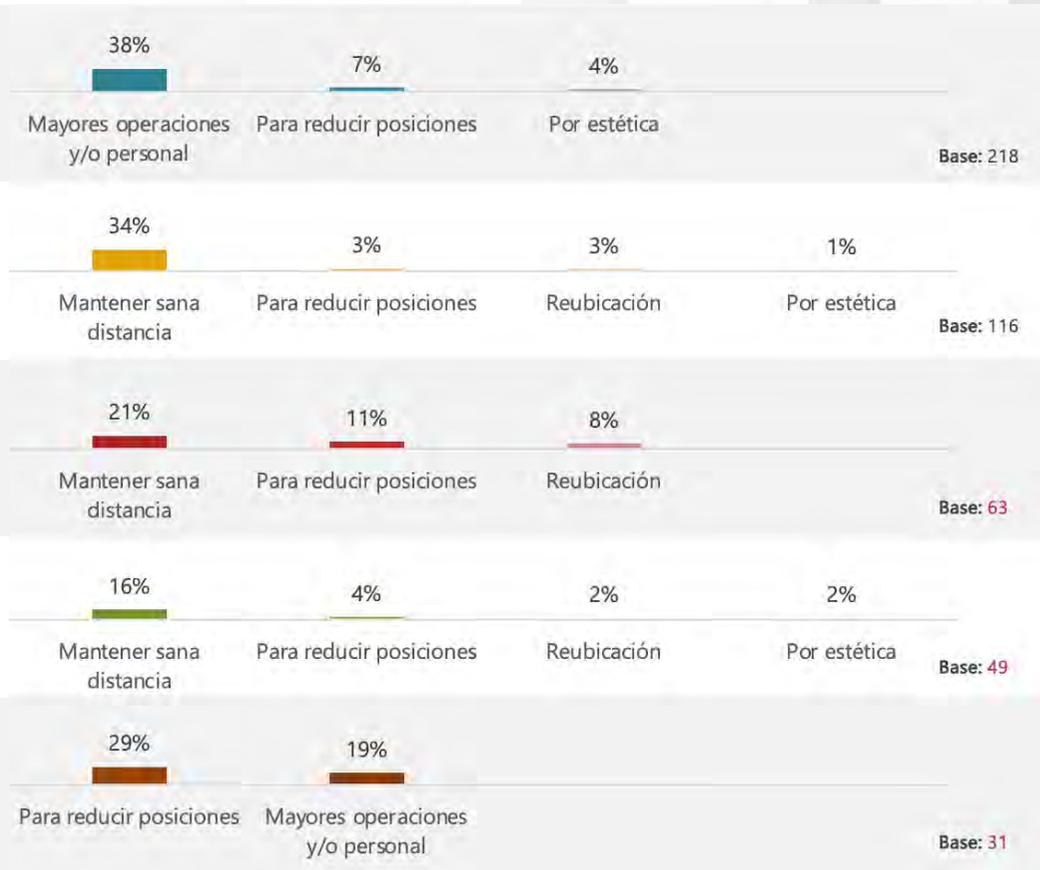


distancias o lámparas desinfectantes hasta mamparas que permiten la visibilidad e incluso la convivencia visual, pero evitan el riesgo de contagio.

Otro descubrimiento del estudio realizado a directivos es la preocupación por los colaboradores incluso en *home office*, pues más de la mitad de las empresas encuestadas muestran interés en comprar mobiliario que ayude a delimitar la oficina en casa. Es importante agregar aquí otro dato, resultado de nuestra encuesta: el 93% de los encuestados interesados en comprar mobiliario para el *home office* de sus colaboradores cree que es de suma importancia la adquisición de sillas. El 76% de encues-

tados opinaron que también es importante un buen escritorio, y en un porcentaje más bajo, pero importante, el mobiliario de almacenaje. Al preguntarles sobre las características que buscarían para adquirir estos muebles, la mayoría optó por buscar calidad y una firma con experiencia y trayectoria en este campo sobre el precio. Queda aquí también comprobada la eficacia de una silla ergonómica, resistente y cómoda.

Estos datos nos ayudan a comprobar, cada vez más, que incluso en el *home office* de nuestros colaboradores se puede echar mano de la reconfiguración, y volver así ese espacio que se dedica a trabajar en casa un área útil, resistente, resiliente, opera-



tiva, eficiente e incluso colaborativa. PM STEELE® cuenta ya con mobiliario y accesorios que ayudarán a delimitar espacios, incentivar el compromiso, eficientar los tiempos y asegurar la comodidad de los colaboradores. En un espacio asignado, reconfigurado como oficina, es más fácil la concentración que en un área del hogar improvisada para el trabajo bajo la imposición del *home office*.

Así de importantes son las soluciones que otorga una reconfiguración de espacio: la inclusión de protecciones frontales y laterales, más la instalación de mobiliario diseñado para reducir riesgos y aumentar distancias parecen ser, hoy, las opciones más fáciles,

económicas y útiles, y para resolver esto la asesoría de un experto en espacios laborales resultará de excepcional ayuda a las empresas que busquen continuar operando.

El mercado y el diseño corporativo, como las oficinas, cambiaron, es un hecho, y aunque a veces el panorama se vea oscuro siempre hay una luz al final de los problemas. Después de todo, como nos dice Charles Eames, la necesidad es el detonante creativo del diseño, y si algo nos ha enseñado la pandemia es resiliencia, impulso de innovación y ganas de solucionar. Nosotros, en PM STEELE® vivimos y trabajamos a diario bajo estos preceptos.

# REFORMA AL *OUTSOURCING*: UN GRAN DESAFÍO

LA NUEVA LEGISLACIÓN EN MATERIA DE SUBCONTRATACIÓN, QUE APUNTA A PROTEGER LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES Y EVITAR LA EVASIÓN FISCAL, HA PUESTO EN JAQUE A MUCHAS COMPAÑÍAS PARA ACTUALIZAR SUS PLANTILLAS LABORALES.

Conforme a datos del INEGI, al menos 2.9 millones de mexicanos formaban parte de modelos de subcontratación; en 2018, agencias de empleo temporal y firmas de servicios de suministro de personal permanente pagaron en contribuciones patronales apenas el 1.9% de lo ingresado por seguridad social, según el Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP).

Frente a este panorama se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 23 de abril de 2021, la Ley de Subcontratación Laboral para velar por los derechos de los trabajadores (acumular antigüedad, recibir reparto de utilidades, prestaciones, etc.), y evitar inestabilidad y rotación de personal.

Las modificaciones en la ley prohíben el *outsourcing* o subcontratación de personal, y el diseño de nuevos criterios que permitan subcontratar actividades de servi-

cios especializados que formen parte del objeto social y actividad económica preponderante de las empresas contratantes.

Desapareció entonces, de la Ley Federal del Trabajo, el término “subcontratación laboral”, que ahora se redefine como intermediario laboral que ofrece servicios de atracción, reclutamiento y selección de talento, pero ya no mediante la contratación directa del personal. Y dichas empresas ya no podrán facturar el servicio de subcontratación, figura que ya no será deducible de impuestos ni se le acreditará el impuesto al valor agregado.

Todos estos cambios, para muchas compañías, implican un arduo trabajo en el proceso de sustitución patronal de trabajadores y en la regularización de contratos como servicios especializados a través de empresas autorizadas. La reforma significa una reestructura total para algunas organizaciones que se han enfrentado a múltiples complicaciones y, por ende, se han retrasado en los trámites y el cumplimiento en los tiempos otorgados por la ley.

De acuerdo con el Centro de Estudios para el Empleo Formal (CEEF), hasta el momento

SICOSS  
Empresa que forma parte de  
Grupo SICOSS, con más de  
50 años de experiencia.  
Se dedica a la creación de solu-  
ciones tecnológicas que ofrecen  
a las empresas que operan en  
México un estricto control en  
el pago de las obligaciones  
de seguridad social, nómina y  
administración de personal.

sólo han cumplido con la contratación directa del personal apenas 2 mil empresas, de las 10 mil que prestan servicios de subcontratación en el país. Muchas de ellas se encuentran atrapadas en los trámites y registros establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el IMSS y demás organismos gubernamentales implicados.

Tanto especialistas como empresarios han detectado múltiples obstáculos para cumplir con las nuevas disposiciones en el tiempo establecido. En primer lugar, ha habido una reducción en la atención personalizada de las dependencias debido a las medidas tomadas por la pandemia. Asimismo, expertos coinciden en que existe falta de coordinación entre las autoridades en cuanto a las emisiones de cumplimiento de sus respectivos sistemas.

Muchos han experimentado un retraso significativo en la emisión de la Constancia de No Adeudo en tiempo y forma en el Infonavit, a pesar de existir resoluciones temporales para agilizar los trámites. Por su parte, en la plataforma del Registro de Prestadores de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE) se dificulta la distinción entre los servicios u obras especializadas de los servicios complementarios o compartidos prestados entre empresas de un mismo grupo corporativo.

Otro inconveniente, por ejemplo, se refiere a la definición de criterios para diferenciar entre los servicios que son sujetos de registro ante el REPSE y aquéllos que se podrían considerar de naturaleza mercantil o civil, lo cual deriva en saturación de la plataforma. Muchas empresas han decidido hacer el proceso de sustitución patronal de manera presencial en alguna delegación del IMSS, pero se debe presentar información adicional a la que se solicita en línea. Y persiste la inquietud sobre la escasa disponibilidad de citas en el SAT para obtener la e-firma.

#### **EL BRAZO DERECHO DE LAS EMPRESAS ANTE LA LEY DE *OUTSOURCING***

Para enfrentar todos estos cambios, la tecnología que tienen los sistemas de gestión de nómina y cálculos ante el IMSS, Infonavit y SAT se convertirán literalmente en el brazo derecho de miles de empresas que buscan,



**La tecnología se tiene que convertir en el brazo derecho de las empresas para cumplir con las reformas al marco legal por la restricción del *Outsourcing* e *Insourcing* en México, puesto que una “migración” mal gestionada puede poner en riesgo legal y fiscal a las empresas.**

además de ahorrar tiempo y dinero, una forma de automatizar sus plantillas laborales y por supuesto evitar multas que generen fuga de capital.

En este sentido, la tecnología de nómina puede apoyar a las empresas en este proceso de reestructuración en tres niveles: cálculos, normativas de ley, y alertas pertinentes. La confidencialidad que garantiza la tecnología se vuelve pieza clave como elemento de colaboración y seguridad, ya que en esta dinámica cada empresa tendrá que super-



visar y monitorear los procesos de sus prestadoras de servicios.

Las plataformas de gestión de nómina se consolidan como la forma más práctica y efectiva para seguir presentando los reportes cuatrimestrales de información de contratos e incidencias de trabajadores por parte de las “empresas de servicios especializados”, así como los reportes trimestrales al Infonavit. Sin duda alguna, el sistema líder en gestión de nómina con más de 50 años en el mercado es Software SICOSS. Este sistema especializado en gestión de nómina tiene 3 principales ventajas sobre cualquier otro:

1. Es el único software en México con garantía y aval oficial del IMSS para sustituir SUA e IDSE.
2. Ofrecen a todos sus clientes garantía de cero errores y cero multas en cálculos de nómina.
3. Expertos en nómina mexicana.

Entre sus múltiples funciones también se destaca la realización de cálculos de nómina, timbrado masivo, levantamiento de incidencias, reportes y análisis de información, actualizaciones de ley sin costo. Además, su interfaz se puede integrar con diferentes ERPs.

Software SICOSS va más allá, su liderazgo y experiencia en el mercado le han permitido crear nuevas herramientas como SI-ANALYTICS TAX, un módulo que le permite a las empresas estar en constante comunicación con el SAT, lo cual se traduce en salud financiera empresarial, porque les permite tener congruencia fiscal, evitar suspensión de sellos fiscales y evitar cartas del SAT.

Implementar Software SICOSS en esta época de transición debido a la Ley de Subcontratación Laboral es un gran acierto, porque más que un software somos verdaderos expertos de nómina al servicio de las empresas que corren contra reloj en la actualización de sus plantillas.

De este modo es como Software SICOSS demuestra que la tecnología se vuelve clave para que la información fluya de manera correcta, precisa, y llegue únicamente a manos de los responsables. Nuestros sistemas de nómina brindan la posibilidad de adaptarse a las dinámicas y particularidades operativas de cada empresa, a fin de evitar que sean objeto de multas por incumplimiento de la ley.



**Carlos Javier de León**

*CEO de Software SICOSS*

Ingeniero con maestría en

Administración de Negocios y Gestión

Estratégica de Marketing por el

ITESM, cuenta con más de 15 años

de experiencia en FMCG y empresas

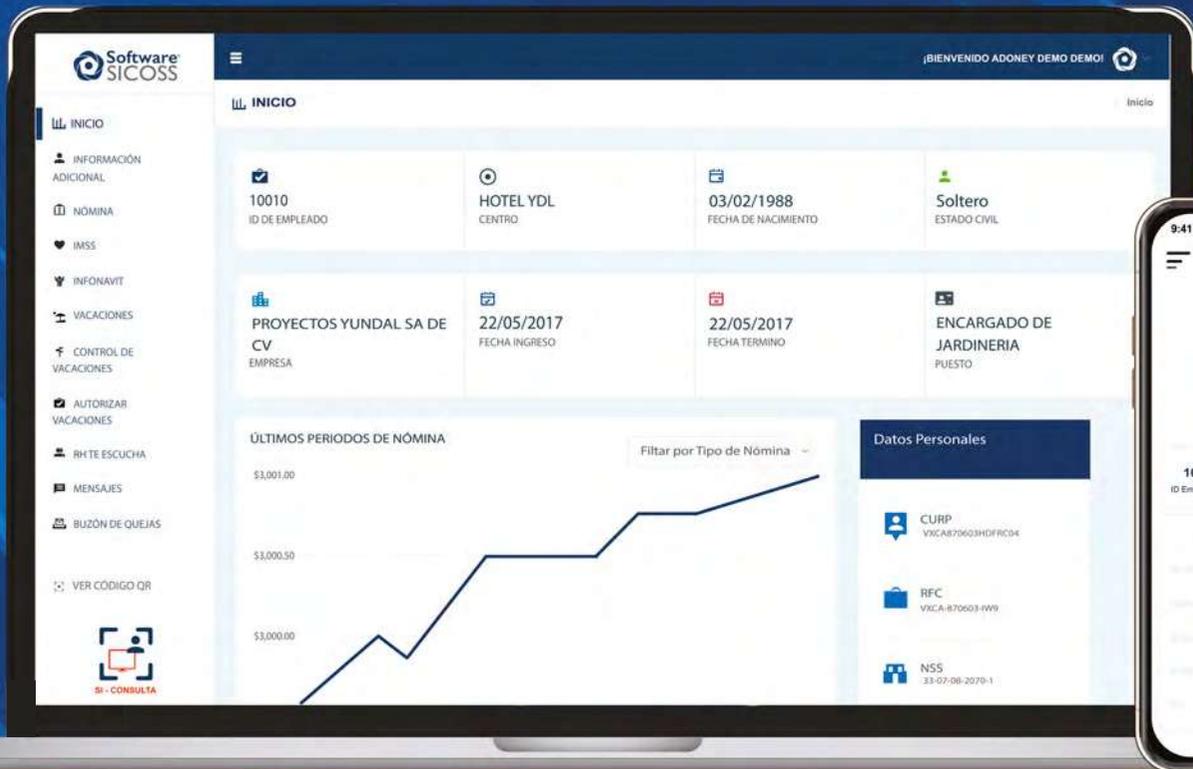
de tecnología de software como un

servicio (SAAS).

EL SISTEMA MÁS PRECISO PARA UNA NÓMINA PERFECTA.

Nuestro software es el único en México garantizado por el IMSS.  
Garantizamos por contrato **cero errores, cero multas**  
en todos tus cálculos.

50 años de experiencia nos respaldan.



Contrata Software SICOSS y calcula una nómina perfecta.



# NUEVO LAND ROVER DEFENDER

## EL PODER DE LA ELECCIÓN

El nuevo Land Rover Defender es la reinterpretación de un icono para el siglo XXI. Es inteligente, capaz y seguro para toda la familia. Su inconfundible silueta parece resistente porque lo es, y ofrece una ingeniería espectacular. Además de ser emblemático por su nombre, historia, forma y capacidad, el Defender puede personalizarse para que los propietarios aprovechen al máximo sus prestaciones.



Durante siete décadas de innovación pionera, los vehículos de Land Rover se han ganado un lugar muy especial en el corazón de las familias más aventureras de todo el mundo. El nuevo Defender llega para completar la dinastía, haciendo honor al linaje de lujo, robustez y refinamiento sin igual de Land Rover.

### **UN DISEÑO CARGADO DE EMOCIÓN**

A la distintiva silueta del nuevo Defender se suma su interior minimalista, donde los elementos estructurales y las sujeciones se dejan a la vista para aumentar la sensación de funcionalidad. El Defender 110 ofrece configuraciones de cinco, seis o 5+2 plazas con un espacio de carga detrás de la segunda fila. El Defender 90 ofrece espacio para seis plazas con la longitud de un vehículo compacto de cinco puertas.

La carga máxima de 900 kg, la carga estática en el techo de hasta 300 kg, la carga dinámica en el techo de 168 kg, la capacidad de remolque de 3,500 kg, y la capacidad de vadeo de hasta 900 mm convierten al nuevo Defender en el todoterreno definitivo para las expediciones terrestres.

También incorpora una tecnología de frenado de nueva generación que ofrece respuestas más rápidas y silenciosas que los sistemas convencionales, además de aumentar la seguridad y mejorar la experiencia de conducción. Un pistón controlado por actuadores que se opera mediante el pedal aplica la presión de freno para lograr un control más preciso.

### **LA DEFINICIÓN DE RESISTENCIA**

Durante las pruebas de desarrollo, los prototipos recorrieron millones de kilómetros en los entornos más duros del planeta: desde los 50 °C del desierto hasta los -40 °C del Ártico, pasando por los 10.000 pies de altitud de las Montañas Rocosas de Colorado. La arquitectura funcional D7x de Land Rover se basa en las construcciones monocasco de aluminio ligero para crear la carrocería más rígida de Land Rover fabricada hasta el momento, y sirve como base para la suspensión neumática o helicoidal totalmente independiente, posibilitando la incorporación alternativas de MHEV, así como potentes y eficientes versiones de motores a gasolina. El sistema de tracción total optimiza el rendimiento en carretera y el consumo de combustible. El nuevo Defender se mantiene estable sobre cualquier superficie para garantizar el máximo confort incluso en los viajes más largos, independientemente de las condiciones.

La tecnología opcional ClearSight Ground View de Land Rover ayuda a los conductores a aprovechar al máximo la todopoderosa capacidad del Defender al mostrar en la pantalla táctil central la zona que suele estar oculta por el capó, directamente delante de las ruedas delanteras. Por tanto, el nuevo Defender puede sortear los atascos con la misma facilidad que asciende montañas, atraviesa desiertos y soporta temperaturas bajo cero. Su maniobrabilidad afinada al milímetro permite disfrutar sobre cualquier superficie de una conducción satisfactoria y de un confort de primera en trayectos largos.

### **TECNOLOGÍA: UN DEFENDER PARA EL SIGLO XXI**

El nuevo Defender se ha diseñado para ofrecer niveles nunca vistos de conectividad, capacidad y confort. La arquitectura electrónica del vehículo de nueva generación de Land Rover (EVA 2.0) sirve como base para la revolución digital, ya que ofrece compatibilidad con las actualizaciones por software inalámbrico (SOTA), que garantizan que el Defender mejore con el tiempo. El sistema de infoentretenimiento Pivi Pro de Land Rover está disponible en versiones de pantalla táctil con un elegante cristal curvado.

La vanguardista tecnología sin llave trae consigo una mayor ciberseguridad y confort con los avanzados transmisores Ultra Wide Band (UWB) que evitan los robos con dispositivos de copia, cumpliendo con los estándares de seguridad más exigentes del mundo.

Los clientes pueden personalizar sus vehículos con cuatro paquetes de accesorios que confieren al Defender un carácter especial por su meditada selección de mejoras.

Michael van der Sande, Director General de Special Vehicle Operations de Land Rover, comentó: "Los Defender de Land Rover siempre han superado los obstáculos de los entornos más exigentes. Son aptos para un uso comercial o recreativo, pues se trata de vehículos increíblemente versátiles que pueden hacer frente a cualquier tipo de situaciones".







MUEBLES DE OFICINA



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