



Convivencia Generacional

Retos y mejores prácticas de RH

CREANDO VALOR
La guía de los expertos en Recursos Humanos
Nueva época | Año 6 | Enero 2017

- ▶ **Enfoque de NEGOCIOS**
Incluir a los Millennials y aprender de ellos es asunto RH.
- ▶ **RH Global**
¿Qué debería saber RH acerca de la Generación Z?
- ▶ **70 años transformando a México 1947-2017**



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



19

Enero

**Nueva Reforma
Laboral:
Tips para Recursos
Humanos**

26

Enero

**Hazte visible:
¿Qué hacer para
tener impacto con mi
equipo de trabajo?**

30

Enero

**Claves para un
liderazgo eficaz: ¿Por
qué hoy es más difícil
dirigir personas?**

7

Febrero

**Entendiendo a los
Millennials**

9

Febrero

**Excelencia y
Calidad en el
Servicio al Cliente**

16

Febrero

**¿Qué es
el indicador
de talento?**

21-22

Febrero

ESPECIALIDAD
de Consultor Interno
Módulo I: El encuadre
del Consultor Interno

P08

Amedirh en Movimiento

70 años transformando a México, 1947-2017

P12

Investigación RH

Dimensionando el fenómeno de la convivencia entre generaciones

P16

Grandes Tendencias

Cultura de empresa y convivencia generacional
Reto para Recursos Humanos en el siglo XXI

P20

Perspectivas

Tradicionales y Baby Boomers:
¿Cómo valorar la travesía del talento?

P22

Enfoque de NEGOCIOS

Incluir a los Millennials y aprender de ellos es asunto de RH

P24

RH Global

¿Qué debería saber RH acerca de la Generación Z?

P28

Marco LEGAL

Modalidades de contratación
Evolución que influye en todas las generaciones

P32

Conoce a

Rachel Osikoya:
Líder de diversidad e inclusión en Maersk

P35

Retorno de INVERSIÓN

Hablemos de la nómina digital 2017



¿Qué estás haciendo para gestionar la convivencia generacional?

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

Con más frecuencia de lo esperado, en Amedirh recibimos consultas y solicitudes de asesoría sobre mejores prácticas de Recursos Humanos para la gestión de la convivencia entre generaciones; de ahí que dedicamos la primera edición de 2017 de nuestra revista a este tema que sigue despertando inquietud.

Estamos ante un fenómeno demográfico, social, cultural y económico que, por obvias razones, se repite y seguirá presentándose cada vez que haya un relevo en la pirámide poblacional. Lo vivimos en los años sesenta y de nuevo en los ochenta. No obstante, aunque es cíclico, cada vez se muestra con diferencias significativas.

De hecho, el cambio que ahora vivimos en México está protagonizado por una cantidad de jóvenes y adultos mayores que no habíamos tenido antes, que están trabajando juntos y en quienes los rasgos específicos de la era actual influyen con enorme fuerza. Con ello me refiero, como lo señala el antropólogo Roger Bartra, a que hay condiciones de la época que intensifican la visibilidad de este proceso humano.

Por ejemplo, el acceso a la tecnología de comunicación es uno de los factores clave, aunque no el único. Se ha producido la digitalización de los hábitos de los jóvenes y una aparente ventaja sobre las generaciones precedentes para responder a las demandas de respuesta y adaptabilidad de una economía basada en la información y el conocimiento. Sin embargo, el que una gran proporción de los mexicanos sean considerados nativos digitales, no invalida ni anula las capacidades de los adultos de mayor edad.

Es por eso que debemos gestionar la convivencia generacional de forma estratégica, con medidas incluyentes y sobrada inteligencia organizacional. No debemos caer en la tentación de satanizar las conductas de los llamados *Millennials* y *Centennials*. Tampoco hay que precarizar de ninguna manera los valores agregados de quienes son más experimentados en la empresa.

La auténtica convivencia entre las generaciones surge de los principios esenciales que inspiran a la humanidad. Me refiero al derecho a la pertenencia, el respeto, el orden, la inclusión, el equilibrio en las relaciones, la responsabilidad hacia las obligaciones y el logro de los resultados y, sin duda, aprender a reconocer y honrar la diversidad de género, etapa de vida, pensamiento y conocimiento.

Cultivar estos valores humanos y los comportamientos que los representan fielmente es una tarea de la función de Recursos Humanos. Sólo con una planeación bien fundamentada del desarrollo de la cultura y procesos de integración (*on-boarding*) será posible acoger a los jóvenes y sumarlos a la fuerza laboral de forma profesional y con un fuerte compromiso ético que no tenga caducidad. Asimismo, sólo con procesos de mentoría (*mentoring*), gestión del conocimiento y retiro (*outplacement*), llegaremos a establecer un modelo de equidad para desprendernos de talentos que han contribuido durante años o décadas a la organización.

En Amedirh deseamos que el 2017 sea un año de retos, aprendizaje y objetivos cumplidos cada día para alcanzar un saldo justo, balanceado y positivo para sus empresas. Muchas gracias. ▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Resumen Ejecutivo

CONSEJO DIRECTIVO 2015-2016. PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; PepsiCo Internacional México. SECRETARIO: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. TESORERO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director de RH; Bolsa Mexicana de Valores. VOCALES: Lic. Laura Perea Romero, Director General Adjunto Recursos Humanos; HSBC. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Zahied Edid Arriaga, Directora de Recursos Humanos; Liverpool. Ing. Alfredo Carrillo Antiga. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos; Bachoco. Lic. Luis Bernardo Silva Bejarano, Director Talento & Recursos; Telefónica Movistar. Lic. Manuel Villar, Representante de la Presidencia ante Asociaciones; CANACO. Lic. Alán Gamboa, Director de Recursos Humanos; Estée Lauder Companies. Lic. Norma Sáenz, HR Director Mexico & Talent Recruitment Director LatAm; General Electric. Lic. David Vargas, Director; Atento. Lic. José Ángel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Alejandra Paczka, VP de Recursos Humanos; Metlife. Lic. Jorge Rosas, Director de Recursos Humanos; Cinépolis. Lic. Pedro Manuel Lichtle Frago, Director General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos; Secretaria de Relaciones Exteriores. Ing. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. Lic. Claudia Raunich, Vicepresidenta de Recursos Humanos para Latam; American Express. C.P. Humberto Peña Manzano, Asesor Contable Externo; Sistemas Cibernéticos de Control. VICEPRESIDENTE RELACIONES INTERNACIONALES: Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Vicepresidente de Amedirh. INVITADO ESPECIAL Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de RH; Grupo México.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH: Lic. Pedro Borda Hartmann.

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México.

CONSEJO CONSULTIVO: PRESIDENTE: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VOCALES: Lic. Beatriz de la Fuente, Director de Recursos Humanos Palacio de Hierro. Lic. Antonio Reus Ascencio, Ex Presidente de Amedirh. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo Mexico, S.A. De C.V. Ma. Teresa Zaldívar de Meza. Lic. Armando Cantú Brito, Sub-Director de Personal México; Corporativo Bimbo. Lic. Patricia Espinosa Torres, (Ex Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS). Lic. Armando Cantú Brito, Subdirector de Personal; Grupo Bimbo. Sr. Tomás Wissing, Director General para México y Cuba; OIT México. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos, INEGI. Lic. Antonio Ramírez Moneda, Asesor; Ternium. Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos, Grupo Las Brisas Hotel Collection. Lic. Edgar Rosas López, Director de Recursos Humanos y Planeación, Productos Medix. Lic. Milagros Morales, Directora de Recursos Humanos; Damco Logistics México. Lic. Armando de la Peña González, Director de Talento y Cultura; Sigma Alimentos (Monterrey). Lic. Juan Pablo Ortiz-Tirado, Director de RH; Principal Financial. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Human Resources Manager; Shell. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para América Latina; MAERSK. Lic. Oscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Lic. Jorge Hernández Martínez, Director de Recursos Humanos; Jugos del Valle. Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Titular de la Unidad de Finanzas y Administración; CENAGAS. Lic. Judith Vila, HR Leader; IBM de México. Lic. José Alvear Maldonado, Coordinador General de Recursos Humanos; Infonavit. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos México y Centro América; American Tower. Lic. Ernesto A. Garza Guerra, Director de Proyectos Corporativos; TOPAZ Soluciones Corporativas.

SECTOR EDUCATIVO: Lic. Hernán García González, Talento y Cultura; Tecnológico De Monterrey. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Panamericana. Lic. Orlando Moscoso, Director de Personal; CONALEP. Lic. José Raúl Ayala Magdaleno, Rector; Universidad Tec Milenio. Mtro. Juan Carlos Erreguerena Albaitero, Director General Adjunto de Promoción y Desarrollo; CONOCER.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH: Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Marcela Ancona, Gerente de Empleo y Gente Grande.

CREANDOVALORH. Año 5. No. 6. Noviembre, 2016. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Coordinación de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso a través de IDMS Consulting SC. Teléfono: 04455-4130-5354. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.

En esta edición: Convivencia Generacional Retos y mejores prácticas de RH

Iniciamos el 2017 con una temática sobre la que hay un interés profundo y extendido. Se trata de la necesidad de atender la gestión de la convivencia entre la variedad de generaciones que están presentes en los centros de trabajo, fenómeno que requiere de una aproximación estratégica para ser abordado a través de mejores prácticas desde Recursos Humanos.

Investigación RH

El equipo de investigación de Amedirh diseñó y aplicó una encuesta entre los socios para diagnosticar el panorama que los ejecutivos de Recursos Humanos tienen acerca del fenómeno de la convivencia intergeneracional y las implicaciones para la cultura de la empresa.

Grandes Tendencias

Héctor Márquez Pitó, Director Comercial de ManpowerGroup México, Caribe y Centroamérica, conversó con nosotros acerca de los principales comportamientos que están mostrando las diferentes generaciones en torno a las expectativas laborales y el desenvolvimiento en los centros de trabajo.

Enfoque de Negocios

En entrevista con Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos en Microsoft México, hacemos un recorrido alrededor de los beneficios de integrar a los *Millennials* y aprender. Esta es una tarea de RH que debe formar parte de una filosofía de empresa incluyente, práctica y global.

Marco Legal

Juan Loredó, Socio de Legal Laboral Abogados, nos conduce a través de una revisión de las distintas formas de contratación vigentes en México y cómo algunas han perdurado por décadas mientras que han surgido otras en la búsqueda de responder a las dinámicas sociales, empresariales y políticas de la nación.

CreandoValoRH tiene el objetivo de enriquecer la perspectiva de los socios de Amedirh a través de artículos y reportajes que aporten un valor agregado. Es una herramienta de consulta que también contribuye a la promoción del conocimiento y la lectura especializadas entre los miembros de la comunidad de Recursos Humanos. ▲▲

Nuevos Socios

Anders Languages

Bart Peter Van Cleef
BDM

Arthrex México

Lic. Daniela García Briones
Gerente de Recursos Humanos

Bemis Packaging México, S.A. de C.V.

Gerardo Nuno Escobar
Gerente de Recursos Humanos

Cornerstone OnDemand

Cecilia Díaz
Directora de Mercadotecnia LATAM

Dacza – International

Ing. Francisco Sánchez
Gerente General

DMT Capital Humano

José Luis de la Torre Lozano
Jefe de Nóminas

Doorway To Relocation

Guillermo Prieto Stambaugh
Director de Operaciones

Groupe Seb

Ruth X. Martínez Grajales
Gerente Sr. Recursos Humanos

Hidrosina

Lic. María Guadalupe Martínez Argüello
Gerente de Recursos Humanos

IMNC

Lic. Karina Pimentel Arreola
Coordinación Capital Humano

Integradores Kyoszen SA de CV

Erick de la Fuente
Director

Mundipharma de México

Lic. Lizbeth Hernández Arias
Director de Recursos Humanos

Peñaranda

Antonio Mendoza
Recursos Humanos

Randall Laboratories

Lic. Lucía García
Gerente de Recursos Humanos

Rotoplas

Miguel Angel Prieto
Director Capital Humano

Sia Software

Osiris Janet Díaz Reyes
Gerente de Recursos Humanos

Sistemas y Gestión Empresarial Fypsa

Verónica Téllez Ponce
Directora General

Smartjobs

Lic. Leonardo Arreguín Huitrón
Director de Administración y Finanzas

SPORTIUM

Dulce María Preciado
Gerente de Atracción y Gestión de Talento

Teléfonos de México, SAB de CV

Ing. Marco Antonio Rivera Jasso
Subdirector de Productividad

16
Enero

**Inicio Primer Trimestre
CURSOS DE CÓMPUTO PARA GENTE GRANDE
(40 años y más)**

25
Enero

**TALLER: COACHING PARA LA
BÚSQUEDA DE EMPLEO**

9
Febrero

**TALLER: CONSTRUYENDO
MI NUEVO PLAN DE VIDA**

15
Febrero

TALLER: MANEJO DEL ESTRÉS

24
Febrero

**TALLER: CÓMO ENFRENTAR
UNA ENTREVISTA LABORAL**





70
años

Transformando a México 1947-2017

Por: Amedirh

En 1947 se creó la *Asociación de Jefes de Relaciones Industriales*. Desde el primer día, hemos puesto a México en transformación a favor del aprendizaje, el crecimiento y la productividad a través de su patrimonio más valioso y trascendente: las personas. Para lograrlo, consolidamos nuestra vocación de servicio con pasión inspirada y enfocada en el desarrollo humano de los colaboradores y las empresas, realizando un recorrido de 70 años.

Amedirh: Testigo activo de la evolución de la gestión del talento en el país

Impulsamos la asesoría especializada en Relaciones Industriales, apoyando a las organizaciones en la resolución de los retos que se enfrentaban en los años cincuenta y sesenta, época de florecimiento económico, político y social en México.

En la década siguiente, cuando la política gubernamental de los años setenta dio un giro dramático para las Relaciones Laborales, la *Asociación de Jefes de Relaciones Industriales* impulsó iniciativas para abrir el diálogo entre las empresas, los sindicatos y el gobierno federal.

Los sexenios siguientes plantearon problemáticas igualmente complejas como la nacionalización de la banca en 1982, los sismos de la Ciudad de México en 1985, el crack

Amedirh instituyó el Día Nacional del Ejecutivo de Recursos Humanos que se celebra el segundo miércoles de septiembre, durante el Congreso Internacional de Recursos Humanos.

bursátil de 1987, la firma del *Tratado de Libre Comercio de América del Norte* en 1994, el error de diciembre el mismo año, el populismo y la guerra contra el crimen organizado; así hasta arribar a la alternancia política del México democrático en el año 2000, con el Presidente Vicente Fox Quesada, y que hoy protagonizamos como nación.

En el año 1987, la *Asociación de Jefes de Relaciones Industriales* coexistía con la *Asociación de Relaciones Industriales del Valle de México* (Arivamac). Al contar ambas organizaciones con objetivos similares, se optó por generar una fusión. Así nació la *Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales* (Ameri) y en el bienio 2001-2002, ésta se transformó en la *Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos* (Amedirh).

Con una perspectiva centrada en el talento, **Amedirh desarrolla innovaciones** que están al servicio de la comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos que congrega.

Construyendo un espacio para el liderazgo

La historia llevó a Amedirh de los 42 metros cuadrados en el edificio Rioma, a necesitar 400 metros adicionales trasladando las instalaciones en 1998 a la calle de Liverpool, en la colonia Juárez. En todo momento se ha buscado permanecer en las inmediaciones del distrito financiero de la Ciudad de México. Más tarde, las actividades exigieron otra ampliación en el año 2008 y se cambió de ubicación a la calle de Tabasco, en la colonia Roma, contando con 700 metros de espacio.

En el 2012, Amedirh llegó al edificio que ocupa en el momento actual, con cuatro pisos y mil 400 metros cuadrados en la avenida Oaxaca número 88. Para lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada, se creó el *Centro de Desarrollo de Talento*, recinto para capacitación empresarial de alto nivel.

A lo largo de 70 años, Amedirh ha capacitado a más de 1 millón de ejecutivos en los diferentes campos de especialización de la función de Recursos Humanos. Sólo en 2016 se atendió a 7 mil 500 personas.

Alianzas y responsabilidad social

En el plano internacional, Amedirh es miembro fundador de la *Asociación de Administración de Recursos Humanos de Norteamérica* (NAHRMA), conformada desde 1997 por representantes de asociaciones profesionales en Recursos Humanos de Canadá, Estados Unidos y México. Uno de los resultados derivados de la alianza fue que en 2002 Amedirh organizó el *Congreso Mundial de Recursos Humanos*.

En el 2012, Amedirh llegó al edificio con cuatro pisos y mil 400 metros cuadrados en Oaxaca 88. Para lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada, se creó el **Centro de Desarrollo de Talento**, recinto para capacitación empresarial de alto nivel.

En los años recientes, Amedirh ha firmado una larga lista de alianzas para fomentar el trabajo con la comunidad de ejecutivos en el país, teniendo relación directa con *Unicef*, *Canaco*, *Conadic*, *Conapred*, *Inegi* y *Coparmex* entre otras instituciones.

Amedirh es socialmente responsable; por eso, el Consejo Directivo, la Dirección General y el Comité de Diversidad e Inclusión de Amedirh han despertado en el país el compromiso de reconocer y respaldar las capacidades y habilidades de los adultos mayores, a través del programa *Gente Grande* que tiene como objetivo la integración a la vida productiva.

Precisamente en esta línea de acción de responsabilidad social, Amedirh apoya diferentes grupos de volun-

tariado como la *Casa de la Amistad* para niños con cáncer y la *Fundación Salvati* para cáncer de mama y próstata.

Amedirh cuenta también con el *Programa Editorial de Mejores Prácticas de Recursos Humanos* que en 2016 llegó al primer millón de libros impresos distribuidos, lo que representa 100 mil ejemplares por año desde el 2006. Además, en 2015 se publicó la edición especial sobre la historia de Amedirh relatada a través de sus presidentes.

En esta década, Amedirh instituyó el *Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos del Año*, bajo un estricto y escrupuloso proceso de selección. Esta distinción se otorga a los ejecutivos más valiosos del país considerando su trayectoria e impacto en empresas con diferentes volúmenes de gestión de talento. Asimismo, Amedirh instituyó el *Día Nacional del Ejecutivo de Recursos Humanos* que se celebra el segundo miércoles de septiembre, durante el *Congreso Internacional de Recursos Humanos*.

Esto y más es Amedirh en movimiento. Gracias a la confianza de las más de 900 empresas que forman parte de nuestra membresía y a los miles de ejecutivos que integran nuestra red presencial, virtual y a través de las redes sociales, somos líderes profesionales, apasionados, entregados y creadores de tendencias. Nuestros fundadores y ex presidentes están orgullosos del gran papel que desempeñamos en el país.



Oficinas de Amedirh en la colonia Juárez.



Centro de Desarrollo de Talento y sede actual de Amedirh.

Amedirh: Valor agregado en cada paso

- ▶ **Comités de Trabajo.** Esta plataforma tiene como objetivo socializar las experiencias y nuevas tendencias entre los colegas del área. Cada comité tiene un tema: Clima organizacional y *engagement*, compensaciones, comunicación, diversidad, fiscal en seguridad social, relaciones laborales, salud y tecnología aplicada a recursos humanos.
- ▶ **Bolsa de Trabajo.** Amedirh cuenta con una de las bases de datos más importantes del país en las que se conectan los empleadores con los candidatos, a través de filtros que facilitan el proceso de reclutamiento de talento.
- ▶ **Banco del Conocimiento.** Esta es la colección de artículos, referencias bibliográficas y documentales más amplia en su tipo en América Latina: Totalmente especializada en Recursos Humanos. Contamos con 20 temas generales y 80 subtemas en 6 campos de conocimiento entre ellos estrategia, gestión del talento humano, desarrollo organizacional, relaciones laborales, gestión de competencias y salud en el trabajo.
- ▶ **Formación de Líderes.** Programa de entrenamiento para ejecutivos de alta dirección enfocado en el desarrollo de competencias clave para la gestión del talento con orientación a la mejora incremental de resultados. ▲



ESTIMADOS SOCIOS AMEDIRH

Los invitamos a participar en nuestros grupos de intercambio de cartera

4 POR ZONA GEOGRÁFICA



1 POR ÁREA



Estos grupos se reúnen una vez al mes en un día ya establecido.
Comparte tus vacantes y recibe apoyo del grupo con candidatos acordes a tu perfil.
Les recordamos que este es un **SERVICIO TOTALMENTE GRATUITO**
para todos nuestros socios y universidades participantes.

Informes: Enrique Chávez / Tel: 5140-2205 / echavez@amedirh.com.mx

Dimensionando el fenómeno de la convivencia entre generaciones

Por: Amedirh



En 8 de cada 10 empresas, la presencia de la *Generación Y* o *Millennial* es la que tiene mayor fuerza. Pero, ¿qué estamos haciendo en las organizaciones para gestionar mejor la convivencia intergeneracional y sus resultados en términos de productividad y rentabilidad?

Amedirh aplicó una encuesta entre 2,900 ejecutivos de Recursos Humanos con el objetivo de identificar las dimensiones de algunos aspectos relevantes sobre la convivencia entre generaciones. El instrumento, aplicado entre noviembre y diciembre de 2016, arrojó los resultados siguientes.

Patrones: Más adultos y adultos mayores (gráfica 1)

- ▶ De acuerdo con las respuestas de los ejecutivos participantes, en el 49% de los casos, el líder, patrón o propietario de la empresa se identifica con la generación de los *Baby Boomers*, es decir, que tiene entre 60 y 70 años de edad. Por lo tanto, se asume que mayormente podría tratarse de personas, hombres y mujeres, con trayectoria, experiencia y conocimiento de sus negocios.
- ▶ No muy atrás, con el 35% se encuentran líderes, patrones o propietarios de la *Generación X*. Con un 9% comienzan a despuntar los jóvenes de la generación *Millennial* que en su mayoría son emprendedores y que ya tienen una organización que cuenta, al menos con un ejecutivo dedicado a la función de RH.

Valor de la convivencia entre generaciones (gráfica 2)

- ▶ Al 56% le parece una oportunidad o una fortaleza en el 22% de las respuestas. Sin embargo, hay un 16% que considera que es una debilidad e incluso un 6% que la visualiza como una amenaza.

Presencia de múltiples generaciones (gráfica 3)

- ▶ La *Generación Y* o *Millennial* es la que reporta mayor presencia en 8 de cada 10 empresas. Es seguida por 18% de la *Generación X* y 1% de *Baby Boomers*. La *Generación Z*, los más jóvenes, aún no constituyen un grupo notablemente visible, mientras que los *Tradicionales* dejan de ser percibidos como un conjunto sólido.

Estrategias o planes para gestionar la convivencia generacional (gráfica 4)

- ▶ Una abrumadora mayoría de ejecutivos de RH (70%) respondieron que, a pesar de la diversidad, no cuentan con alguna estrategia o plan de largo alcance para gestionar la convivencia entre colaboradores de edades distintas.

Iniciativas para gestionar la convivencia generacional (gráfica 5)

- ▶ De lo anterior se desprende que la adopción de mejores prácticas de RH sea una necesidad para enfrentar

Una abrumadora mayoría de ejecutivos de RH, el 70%, reportan que en sus organizaciones no se cuenta con alguna estrategia o plan específico para gestionar la convivencia entre generaciones.

los retos de la convivencia. Poco o nada han cambiado hábitos como las juntas presenciales, aun cuando se sabe que los jóvenes prefieren la comunicación digital. Los círculos de *mentoring* tampoco son una herramienta favorita y el entrenamiento para mejorar el diálogo, la negociación y el manejo del conflicto está por abajo de las preferencias.

- ▶ En cambio, la creación de grupos mixtos con 24% y el desarrollo de planes de carrera para jóvenes con 22%, ocupan el primero y segundo lugar de relevancia entre los ejecutivos de RH. En la zona media se quedan los programas de *coaching* para jefes jóvenes (16%) y para jefes mayores (15%), ambos orientados a gestionar personas.

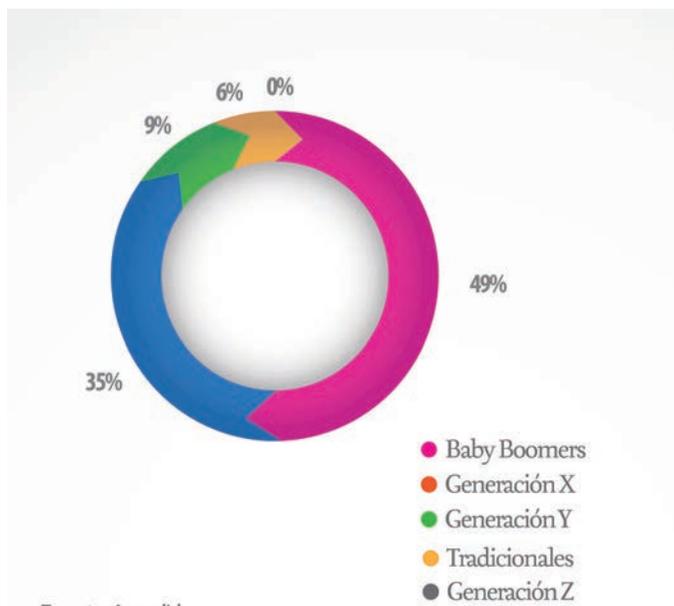
¿Cómo influye la convivencia en la productividad? (gráfica 6)

Amedirh preguntó a los ejecutivos de RH cuáles comportamientos entre las diversas generaciones se presentan con mayor frecuencia en su organización, correlacionando variables como el tono del clima organizacional producido por la convivencia generacional y los resultados del trabajo en equipo.

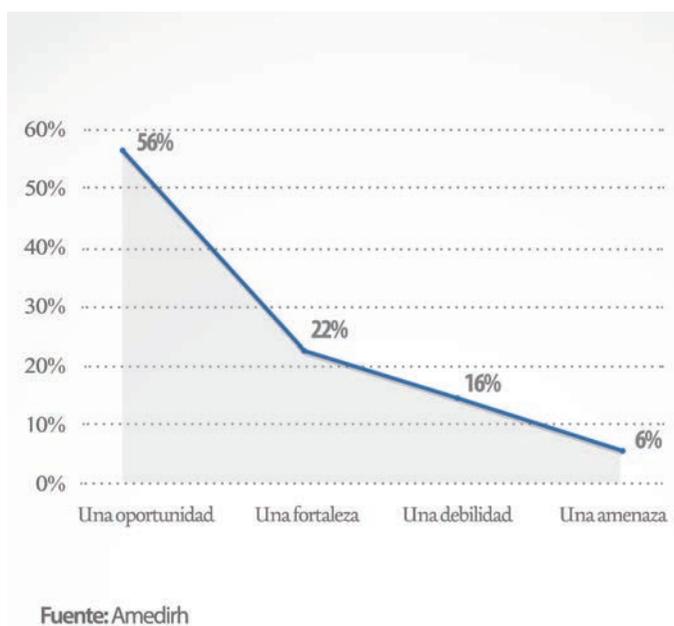
- ▶ 44 por ciento trabajo armónico en equipo con resultados promedio.
- ▶ 27 por ciento trabajo conflictivo en equipo con resultados promedio.
- ▶ 20 por ciento trabajo armónico en equipo con resultados superiores.
- ▶ 4 por ciento trabajo conflictivo en equipo con resultados superiores.
- ▶ 4 por ciento trabajo conflictivo en equipo con resultados bajos.
- ▶ 1 por ciento trabajo armónico en equipo con resultados bajos.

Es decir, que en el 71% de los casos es **preferible obtener resultados promedio** a pesar de que el clima organizacional intergeneracional de los equipos fluctúa entre la armonía y el conflicto. Sólo en 2 de cada 10 respuestas, los ejecutivos de RH que participaron en la encuesta respondieron que en sus organizaciones se presentan logros superiores a lo esperado como un derivado de un clima organizacional armónico. ▲▲

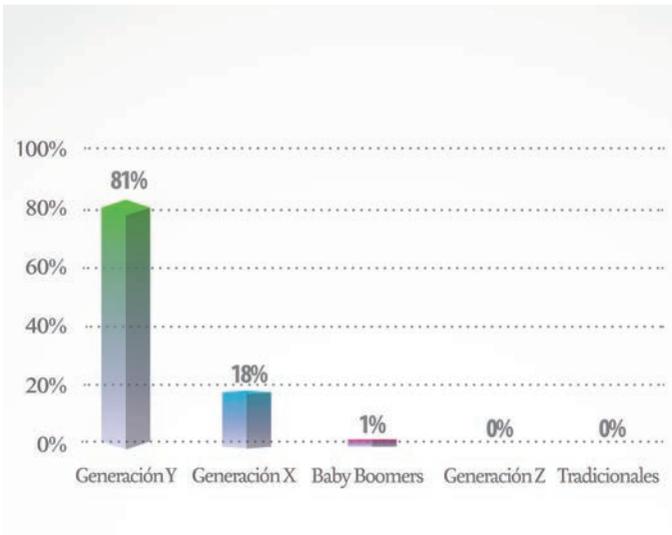
Gráfica 1: Generación a la que pertenece el líder o patrón



Gráfica 2: Significado de la convivencia generacional para la alta dirección

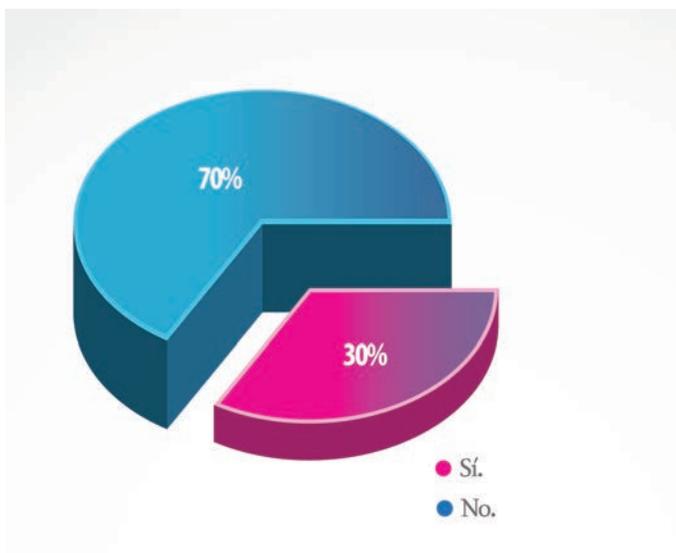


Gráfica 3: Presencia de múltiples generaciones en la empresa



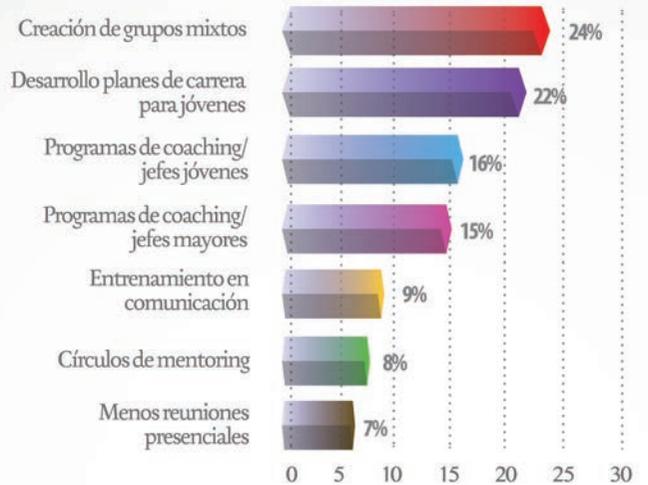
Fuente: Amedirh

Gráfica 4: Presencia de estrategias o planes para gestionar la convivencia generacional



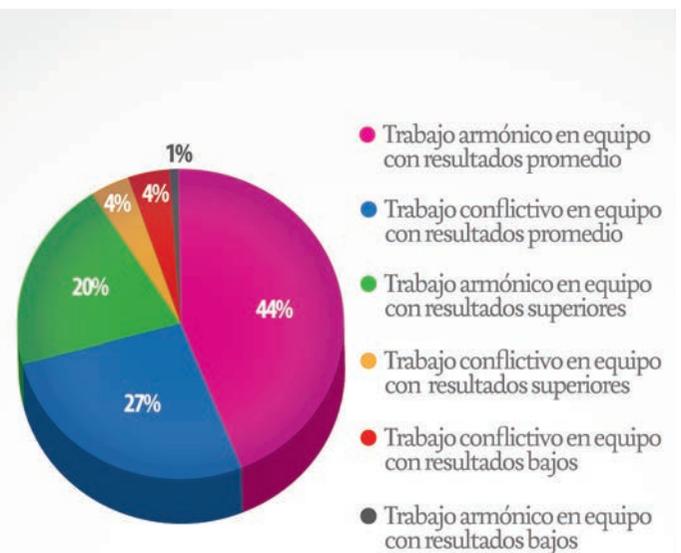
Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Iniciativas para gestionar la convivencia generacional



Fuente: Amedirh

Gráfica 6: Comportamientos más frecuentes en la convivencia generacional



Fuente: Amedirh

**Haz click
en la dirección correcta**



VISITA EL BANCO DEL CONOCIMIENTO DE AMEDIRH

Esta es la **colección de artículos**, referencias bibliográficas y glosario **más amplia** en su tipo en **América Latina**:
Totalmente especializada en **Recursos Humanos**.

20 temas generales y 80 subtemas en 6 campos de conocimiento

- **Estrategia**
- **Gestión de capital humano**
- **Desarrollo organizacional**
- **Relaciones laborales**
- **Gestión por competencias**
- **Salud en el trabajo**

www.bconocimientoamedirh.com.mx



Cultura de empresa y convivencia generacional **Reto para recursos humanos en el siglo XXI**

Por: Amedirh

Fue durante los años sesenta y setenta cuando tuvieron lugar los grandes desencuentros entre las generaciones tradicionales, herederas de un mundo que se alejaba en el tiempo pasado, y los jóvenes inspirados por el *rock and roll*, la minifalda, el sonido de *The Beatles*, la psicodelia, la píldora anticonceptiva y la liberación femenina. En cambio, en los ochenta y noventa, la llamada *Generación X* se orientó a la tarea guiada por el deseo de acumulación de símbolos de estatus y créditos bancarios.

En pleno siglo XXI, las generaciones vuelven a protagonizar episodios donde se requiere hallar soluciones para crear modelos de convivencia en la familia, la escuela, las actividades sociales y los centros de trabajo. Es en los espacios laborales donde los ejecutivos de Recursos Humanos tienen que adaptarse a estos procesos sociodemográficos y aceptar que las reglas de interacción entre los más jóvenes y los adultos de más edad deben redefinirse.

Cultura para la convivencia generacional

Para Héctor Márquez Pitol, Director Comercial de ManpowerGroup México, Caribe y Centroamérica, como nunca antes ahora se vive un momento para que las áreas de Recursos Humanos refrenden su papel estratégico en las empresas y organizaciones.

“En efecto, la convivencia entre generaciones es un asunto cultural del que RH debe estar consciente y tomar como una

Ante el agotamiento de los sistemas de pensiones que todavía beneficiaron a las generaciones precedentes, los Millennial y la Generación Z tendrán que enfrentar un escenario donde deberán trabajar durante más años para asegurarse de medios para la subsistencia.

responsabilidad para mantener la filiación, la pertenencia y el compromiso del talento hacia la organización”.

Para el directivo y especialista, reducir la inversión en cultura organizacional, en desarrollo de carreras y en los programas y proyectos de RH, asegura que las empresas no logren ser competitivas. “No sólo se trata de cubrir vacantes, sino de tener estabilidad y fortaleza en la fuerza de trabajo. Es indispensable volver a los básicos del desarrollo organizacional, incluyendo las tendencias más relevantes. Es indudable que la convivencia entre personas de diferentes grupos de edad es una realidad en México que incluye a los más jóvenes y a personas de 70 y hasta 80 años de vida”.

Para los Millennials, las cinco prioridades a la hora de buscar empleo incluyen la seguridad, el tiempo flexible, colaborar con personas extraordinarias y el balance vida/trabajo. La remuneración ocupa el primer lugar en la tabla de posiciones.

Desde que las autoridades mexicanas dieron a conocer la existencia de un bono demográfico, ManpowerGroup difundió diferentes reportes de investigación acerca de la necesidad de comprender las características de segmentos bien definidos a través del concepto de generación.

- ▶ **Tradicionalistas:** Personas nacidas antes del final de la Segunda Guerra Mundial.
- ▶ **Baby Boomers:** Personas nacidas a partir de 1945 y hasta 1964. Representan el 6% de la fuerza de trabajo.
- ▶ **Generación X:** Personas nacidas entre 1965 y 1979. Equivalen al 35% de la fuerza laboral.
- ▶ **Generación Y o Millennial:** Personas nacidas entre 1980 y 1995. Son el 35% de los trabajadores y se estima que lleguen a ser el 75% en el año 2030.
- ▶ **Generación Z o Centennial:** Personas nacidas entre 1995 y 2010 y ya representan un 24% de la fuerza de trabajo.

Cada una de estas generaciones ha nacido, crecido, educado y trabajado en contextos marcados por tendencias ideológicas, modelos de pensamiento, personajes públicos, sucesos históricos, modas, tecnologías y crisis diversas. Estos y otros factores sociológicos han influido en el comportamiento individual y social. Hasta mediados de los años ochenta, las empresas respondían de una forma más o menos estable y conservadora y los empleados actuaban en consecuencia procurando permanecer el mayor tiempo posible en su fuente de trabajo.

Ahora, en opinión de Héctor Márquez, “cuando tienes al talento que hace la diferencia por la excelencia de su desempeño deber buscar retenerlo. No importa si es de una generación u otra. Sin embargo, los jóvenes del grupo

Millennial son más propensos a cambiar de empleo con mayor facilidad”.

No es casual pues, ante el agotamiento de los sistemas de pensiones que todavía beneficiaron a las generaciones precedentes, los *Millennial* y la Generación Z tendrán que enfrentar un escenario donde deberán trabajar durante más años para asegurarse de medios para la subsistencia.

En uno de sus estudios, ManpowerGroup preguntó a 19,000 empleados *Millennials*, hasta qué edad tenían previsto trabajar. A nivel global, más de la mitad espera mantenerse activo hasta después de los 65 años; 27% lo hará hasta después de los 70 años y 12% dice que será hasta que mueran. Es decir, el escenario ha cambiado dramáticamente en términos sociales y económicos.

“Ante el crecimiento y el bono demográfico, unidos con la convivencia generacional, en la que los salarios para los trabajadores se han comprimido, el ingreso de los hogares no ha mejorado de manera sustancial”, señala Héctor Márquez. “Puede que haya más recursos adicionales a los del jefe del hogar, por ejemplo, las aportaciones de los hijos jóvenes; sin embargo, los sueldos de estos chicos y chicas no necesariamente son más grandes en proporción”.

Para los *Millennials*, las cinco prioridades a la hora de buscar empleo incluyen la seguridad, el tiempo flexible, colaborar con personas extraordinarias y el balance vida/trabajo. La remuneración ocupa el primer lugar en la tabla de posiciones.

“Con la incorporación de las nuevas generaciones, de pronto se produjo una corriente en la que se dejaron de valorar los puestos y se valoraron las necesidades de las personas que los ocupan; por ejemplo, si eres más joven, necesitas menos sueldo”, agrega el Director Comercial de ManpowerGroup. Esto influyó en cierto grado en la precarización de los salarios.

“Desde luego, esto ha sido un error porque se debe compensar en virtud de lo que vale una posición con independencia del género, la edad, raza o cualquier otro factor. Además, se debe pagar de acuerdo con tabuladores escalados según el nivel de dominio de conocimiento y la experiencia. Sólo así es posible retener al talento como estrategia de largo plazo”, añade.

Recomendaciones para RH

- ▶ **Gestionar la cultura intergeneracional:** Las áreas de Recursos Humanos tienen la responsabilidad del desarrollo cultural y deben apoyar a que las organizaciones tengan certidumbre acerca de que las personas contratadas son las correctas para hacer la diferencia a la hora de generar los resultados. No sólo se trata del producto o el servicio, sino del esfuerzo y el talento.
- ▶ **Planificar la retención:** Recursos Humanos debe orientarse al cuidado de las variables clave en la gestión del talento como son la compensación, los planes de carrera y de sustitución. De este modo, cada persona tendrá claro cuál será su trayectoria, tenga la edad que sea, y quiera continuar aceptando el reto profesional que le ofrece la empresa.
- ▶ **Invertir en capacitación:** Incluir el desarrollo de habilidades técnicas, competencias suaves e idiomas. En medio de contracciones económicas como las que se han vivido de forma cíclica en los años recientes, es muy difícil que el talento se auto-desarrolle. Es verdad que hay infinidad de recursos educativos en internet e incluso gratis; no obstante, el entrenamiento que brinda la empresa es un factor estratégico para la retención.

▶ **Aprovechar a los adultos mayores:** En ellos hay un bono demográfico de conocimiento, experiencia y están en posibilidades de seguir colaborando. Si se les pregunta si quieren o no seguir empleados, se da lugar a que ellos decidan optar por trabajo formal, a tiempo parcial o temporal. RH deberá facilitar las condiciones laborales para ellos. La mayoría tienen 20 años más de expectativa de vida a la hora de retirarse. Hay cientos de posiciones que requieren de personal experimentado que pueden ofrecer.

▶ **Habilidades digitales para todos:** Este ha sido uno de los cambios más drásticos entre las generaciones. Los más jóvenes tienen, por obvias razones, habilidades más precisas porque las han adquirido de manera nativa. En generaciones anteriores no era una demanda. En la actualidad se requiere entrenamiento constante para el uso de dispositivos y aplicaciones.

▶ **Valores, liderazgo y comunicación:** Estos tres aspectos contribuyen a que la convivencia intergeneracional se produzca en un clima de ética, límites, respeto y congruencia. Los más jóvenes esperan que los mayores sean líderes de conducta y proceder extraordinarios. Es verdad que las expectativas económicas también se han modificado en las empresas, pero los *Millennial* y la *Generación Z* quieren algo más que está en el factor humano y en la responsabilidad con la comunidad de quienes llegaron antes a los espacios de trabajo.

▶ **Crear modelos que incluyan las expectativas de las generaciones:** No basta con ocuparse de lo que esperan los más jóvenes; antes bien, hay que integrar las necesidades de todos los grupos. “Al final del día, parece que modelos como el de Abraham Maslow siguen vigentes, pues las personas necesitan seguridad, pertenencia y autorrealización y esto es un común denominador en todas las generaciones”, concluye Héctor Márquez de ManpowerGroup.

La convivencia generacional es y seguirá siendo un tema de múltiples aristas. Además de que será una curva de cambios y aprendizajes constante en cada renovación demográfica. ▲▼



2017 | **TOP OUTSOURCING
BPO SERVICES PROVIDER**

www.grupopae.com
MEXICO | USA | PERU | CAM

 Insurgentes Sur # 1898 Ground Floor, floors 3 & 4 Col. Florida. C.P. 01030, CDMX

 Tels. (55) 5980 4800 / (55) 5980 4802 Toll Free 01-800-200-0723

Tradicionales y *Baby Boomers*: **¿Cómo valorar la travesía del talento?**

Por: Amedirh



Con frecuencia se dejan oír voces que señalan que las generaciones mayores y las más jóvenes tienen dificultades para convivir en los centros de trabajo. Se ha discutido acerca del impacto que ha tenido la alfabetización digital de los *Millennials* permitiéndoles desarrollar habilidades que sus precedentes no tuvieron porque nacieron con la tecnología.

Al respecto, Roger Bartra, antropólogo, ha señalado que hablar de generaciones no resulta tan efectivo como tomar en consideración la época en la que se desarrollan los individuos. Se trata de una unidad de comprensión que permite analizar a las culturas y las sociedades de manera más extensa y profunda. Para él, lo que en realidad define a los grupos humanos son los elementos constitutivos de una era más allá de ciertos rasgos de la personalidad que las personas comparten entre sí.

En este sentido, en el grupo conocido como *Tradicionales* influyó con enorme fuerza la *Crisis de 1929* que, habiendo surgido en los Estados Unidos, tuvo repercusiones en todo el mundo occidentalizado. Se trata de un fenómeno de la época que operó sobre todas las personas, aunque con efectos bien diferenciados, trayendo consigo cambios en la conducta social, en las expectativas de trabajo y en el deseo de una vida que aspiraba a no pasar hambre y resolver lo básico.

Los *Baby Boomers*, segmento que apareció después del final de la *Segunda Guerra Mundial*, en 1945 y quienes rondan los 60 y 70 años de vida, protagonizaron una etapa de reconstrucción de las relaciones entre los países, la estabilización de las economías y el surgimiento y desarrollo de la *Guerra Fría* y las tensiones entre el bloque soviético

y el estadounidense. Camboya, Corea, Cuba y Vietnam fueron conflictos que marcaron la época tanto como la conquista espacial y la llegada a la Luna.

En las familias, escuelas y centros de trabajo se manifestaron ciertos conflictos y distanciamientos entre los *Tradicionales* y los *Baby Boomers*. La juventud había sido educada con un deseo excesivo de que no hubiera carencias y las clases medias dieron origen a nuevos modelos de comportamiento donde hubo acceso a mayor escolaridad, la mujer comenzó a conquistar mayor participación ciudadana y en las empresas se dio la oportunidad de hacer carreras de largo aliento a cambio de compensaciones muy estables. Incluso, muchos de aquellos que formaron parte de movimientos como el *hippie*, finalmente se institucionalizaron.

Con la novela titulada *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* (1991), el escritor canadiense Douglas Coupland, facilitó que se popularizara el discurso sobre las generaciones. En su obra, el autor hace una detallada exposición de los hábitos familiares, educativos, sociales y hasta laborales de los jóvenes nacidos entre 1960 y los años ochenta. En ellos identificó el impacto que tuvieron las crisis económicas recurrentes en occidente en los años setenta y un deseo, inexplicable, de éxito y posesiones que, al parecer, culminaron con los escándalos de corrupción de Wall Street y el final del comportamiento *yuppie*.

La travesía del talento integra a las generaciones

El desarrollo individual de las personas se caracteriza, entre otros rasgos, por la búsqueda de definición de la identidad. Este proceso psicológico se presenta a partir de la



adolescencia y se prolonga hasta la consolidación de la vida adulta (al acercarse a los 25 años de edad).

Durante estos años, se modela la personalidad con mayor precisión y se adoptan valores y estereotipos sociales y culturales. No se trata de un fenómeno generacional, sino común a todos los seres humanos. Los hijos no desean parecerse a los padres, como los empleados más jóvenes buscan diferenciarse al máximo posible de sus jefes o líderes.

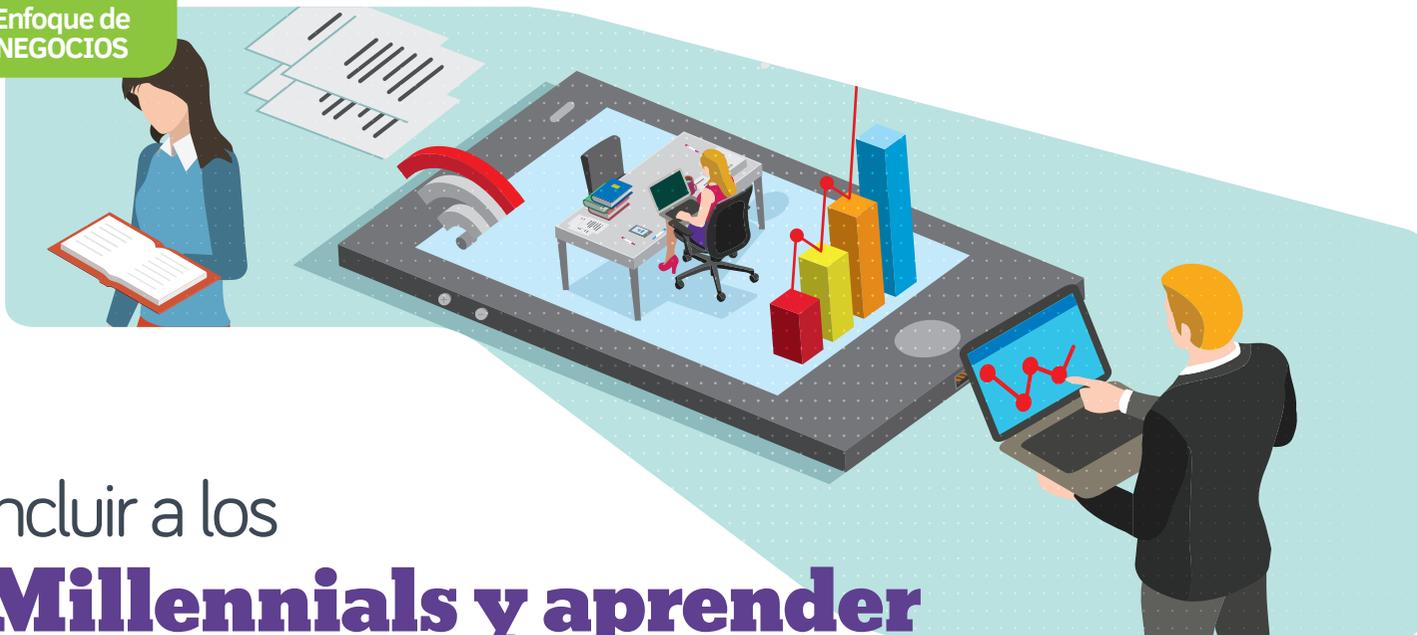
De acuerdo con Joseph Campbell, mitólogo estadounidense, las generaciones tienen una gran oportunidad de convivir e integrarse cuando se encaminan a través del proceso conocido como *La travesía* que contempla estos elementos clave:

- ▶ **El héroe:** Un joven que desea dejar atrás su vida ordinaria para hacerla extraordinaria.
- ▶ **El llamado:** Es el momento en el que el héroe/joven tiene el descubrimiento de la vocación para producir un cambio o transformación.
- ▶ **El tesoro:** Aquello que el héroe/joven busca alcanzar.
- ▶ **El mentor:** Es el hombre o mujer que le ayudará a hacer el recorrido de retos que habrá durante la travesía.
- ▶ **Travesía:** Es el camino en el que el héroe/joven se enfrenta a todo tipo de obstáculos que templan su carácter hasta llegar al objetivo.
- ▶ **Regreso del héroe:** Una vez que ha encontrado el tesoro, el héroe/joven es capaz de volver a su comunidad para compartirlo.

De este modo, es posible obtener ventaja competitiva aplicando el modelo de Joseph Campbell. He aquí algunos ejemplos de cómo aprovecharlo.

- ▶ **Uso del mito fundacional:** Todas las empresas tienen un origen, un principio, un momento de creación que hay que recuperar porque es una fuente invariable de motivación. Por ejemplo, el zapatero que se convirtió en banquero.
- ▶ **El héroe fundacional / Los héroes que le ayudaron:** En *The Walt Disney Company* están Walt Disney y los 9 animadores que crearon clásicos como *Blanca Nieves*; ellos desarrollaron a una generación de artistas cinematográficos. Identifica quiénes tienen este papel en la organización porque suelen ser fuentes de inspiración para los más jóvenes.
- ▶ **Nuevos héroes/heroínas:** Los jóvenes hombres y mujeres que están llegando a las empresas esperan trabajar con líderes que sean extraordinarios, porque ellos también aspiran a salir del mundo ordinario, dejar una huella, hacer algo para la comunidad. Hoy más que nunca se puede aprovechar este potencial de energía en el desempeño.
- ▶ **El llamado y la travesía:** Convierte los proyectos en *llamados a la travesía* y de ese modo los jóvenes se comprometerán siempre y cuando haya una causa, un tesoro, algo de enorme valor para la comunidad.
- ▶ **Los mentores:** Ellos son los *Tradicionales* y *Baby Boomers*, a quienes los más jóvenes están identificando como fuentes de conocimiento y sabiduría. Por la proximidad con la *Generación X*, los *Millennials* experimentan más deseo de diferenciación que de complicidad. ▲

Lectura recomendada:
Campbell, Joseph (2006).
El héroe de las mil caras / Psicoanálisis del mito.
México: Fondo de Cultura Económica.



Incluir a los **Millennials y aprender de ellos es asunto de RH**

Por: Amedirh

Para conversar acerca de mejores prácticas para la inclusión de la *Generación Millennial* en la empresa y cómo crear valor a través de ellos como Recursos Humanos, nos acercamos a la Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos de Microsoft México. Compartimos ahora el resultado de una entrevista práctica y reveladora.

CVRH: Adela, ¿cuál es la visión de Microsoft acerca de la convivencia entre generaciones?

AG: En Microsoft tenemos una misión ambiciosa que consiste en *hacer que cada persona y cada organización en el planeta logren más*. Para cumplir con este gran propósito es necesario asegurarnos de que nuestra población de empleados refleja la composición del mercado en el cual queremos impactar.

México es un país con un boom generacional de jóvenes y debemos aprovecharlo al máximo posible porque no durará para siempre. Por ejemplo, hoy tenemos generaciones de personas a las que llamamos nativos digitales que se muestran más abiertas para trabajar con dispositivos móviles, usan más redes sociales que el correo electrónico, utilizan más el chat que el buzón de voz, y se aproximan a los problemas desde el frente digital. Dejaron atrás la carga de décadas de creencias que tenemos los adultos precedentes acerca de lo que se puede o no

hacer, dotándolos de una visión fresca y llena de muchas posibilidades.

CVRH: ¿Cómo interactúan y colaboran los *Millennials*?

AG: Los representantes del talento *Millennial* trabajan en equipos de manera natural y no tienen problema en que éstos sean virtuales. Se comunican con agilidad en 140 caracteres, en vez de generar memorándums de varias páginas de extensión. Estas son algunas de las muchas diferencias en la forma de trabajar, en el lugar donde les gusta hacerlo y con quien ellos prefieren.

Para el año 2020, la mayoría de las compañías en México tendrán la mitad de su fuerza de trabajo conformada por *Millennials*. Ellos serán gerentes de otros compañeros del mismo segmento y, tendrán que vérselas con la *Generación Z* que ya trae consigo nuevas características igualmente retardoras, como el hecho de que todavía son más visuales y que se relacionan con la tecnología de manera gestual y ya no a través del teclado.

Estamos en evolución para adaptar nuestras prácticas y lugares de trabajo para las distintas generaciones. Esto nos mantiene en constante dinamismo. Como muestra, tenemos cursos para mejorar nuestra capacidad de inclusión, en donde reflexionamos acerca de los prejuicios que tenemos y al hacerlos visibles podemos contenerlos de

forma consciente. Esto nos está ayudando a reconocer que los patrones de comportamiento son distintos para cada persona y tenemos que aprender a tolerar otros modos de ser, pensar y actuar aprovechando la diversidad para bien de los clientes, que son nuestro fin último.

CVRH: Sabemos que los *Millennials* tienen grandes expectativas sobre la flexibilidad laboral, ¿cómo la gestionan ustedes?

AG: Adaptamos constantemente los lugares de trabajo, ofreciendo distintos ambientes, más modernos, ergonómicos y orientados a la colaboración con la tecnología de Office365® para interactuar en grupos y explotar los datos. Así que la oficina, como lugar físico tiene ahora un uso totalmente distinto al pasado. Es más, debe ser tan atractivo como para que los empleados quieran acudir, pues ya no tienen que hacerlo. Es un gran reto y nos hace más creativos cada día.

Contamos con la campaña #TrabajaDondeQuieras que estimula a las compañías y organizaciones a sumarse a un movimiento que nos permite ser productivos sin importar dónde estemos, usando la nube y los dispositivos móviles. Esto brinda a las distintas generaciones la oportunidad de diseñar su día alrededor de objetivos y después decidir desde dónde trabajarán. Incluso, en las oficinas se puede elegir entre espacios de *coworking*, terrazas al aire libre, salas de juntas o áreas de silencio.

CVRH: ¿Han flexibilizado sus políticas?

AG: En efecto. Revisamos y actualizamos con mayor frecuencia las políticas de la organización de acuerdo con los nuevos tiempos, aligerando los planteamientos que fueron impuestos por otras condiciones de mercado. Me refiero, por ejemplo, a los reglamentos de trabajo que involucraban un determinado código de vestir que hoy es más abierto y flexible, aunque seguimos respetando la etiqueta de negocios de nuestros propios clientes.

CVRH: ¿Hay talento *Millennial* en RH?

AG: Por supuesto y han ayudado a acelerar la transformación de la compañía y, sobre todo, a comprender mejor a esta generación. De hecho, lanzamos programas de *mentoring reversible* donde asignamos a *Millennials* para com-



Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos de Microsoft México.

partir aprendizajes a nuestros directores para acercarlos a este segmento de la población que está creciendo en el mercado. Asimismo, coordinan los concursos de innovación que llamamos *Hackatons* y apoyan en dinámicas como entrevistar a los altos ejecutivos que visitan nuestra sede y lo hacen de formas creativas y divertidas.

Creo que hay muchos mitos acerca de los *Millennials* basados en prejuicios y en el viejo adagio de que *los más jóvenes tienen que pasar por los mismos retos que nosotros cuando empezamos a trabajar*. Esta es una posición egoísta. Recuerdo que, a esa edad, trabajaba más horas pues me retiraba hasta que mi jefe dejaba la oficina; y claro, eso de ninguna manera agregaba mayor valor.

Hacer que cada persona logre más tiene que impactar en ese gran número de mexicanos que hoy no tiene acceso a oportunidades y fuentes de trabajo mejores debido a carencias educativas. Por eso buscamos cerrar estas brechas a través de la democratización de la tecnología. Creemos que esta es una de las estrategias que definirán la movilidad social de muchos países en las siguientes décadas. Las nuevas fuentes abiertas masivas de educación en línea (MOOC, *massive open online courses*) serán sin lugar a duda un gran impulso para esta movilidad. Pensemos en ellos desde RH. ▲▲

¿Qué debería saber RH acerca de la Generación Z?

Originally published as “What HR Should Know About Generation Z”, by Ron Maurer in HR Magazine, (Febrero, 2016). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

La *Generación Z*, formada por personas nacidas a partir de 1995 y hacia adelante, está colocándose en la cúspide de la fuerza de trabajo. Diversos estudios han demostrado que ellos y ellas difieren, sobre todo, de algunas formas que sorprenderían incluso a sus predecesores, los llamados *Millennials*.

Ante este fenómeno es urgente que las empresas y los ejecutivos de RH comprendan cuál es la morfología de este grupo demográfico y sus expectativas sobre la vida y el trabajo, a fin de estar preparados para reclutar al mejor talento disponible que hay en sus filas.

¿Qué define a la Generación Z?

La mayoría de personas de esta generación todavía se encuentran en el sistema educativo, aunque la primera ola de jóvenes hombres y mujeres ya se está uniendo a la fuerza de trabajo. En total, esta generación representa a un segmento poblacional de los Estados Unidos muy amplio que equivale alrededor del 26% de todos los habitantes. Ellos se caracterizan por ser la generación con mayor diversidad en la historia del país; asimismo, su atención ante los estímulos es la más breve (un promedio de 8 segundos) y son totalmente nativos digitales.

“Estos chicos realmente son diferentes de los *Millennials*”, dice Melissa Murray Bailey, Presidenta para América de *Universum*, compañía internacional de investigación y

En los Estados Unidos, la Generación Z está siendo capaz de rechazar la educación universitaria a cambio de no tener que cargar durante años con el peso de los préstamos y créditos educativos, tal como lo hicieron las generaciones previas.

consultoría especializada en marcas empleadoras con sede en Estocolmo. “El elemento clave que observamos en este grupo es que ellos se consideran globales, bien conectados y que han tenido que lidiar, desde siempre, con escenarios de alta incertidumbre”.

De acuerdo con Bailey, la *Generación Z* alcanzó la mayoría de edad en la era posterior a los ataques del 11 de septiembre a la Torres Gemelas del WTC en Nueva York. Ellos han vivido en un mundo saturado por las noticias acerca de actos terroristas, la guerra y las crisis económicas permanentes. Esto ha causado que sean personas orientadas por objetivos, capaces de planificar sus carreras y buscar empleos que ofrezcan mayor seguridad, a diferencia de grupos poblacionales anteriores.



“Están muy ansiosos por trabajar”, explica Raghav Singh, experto en gestión de talento con sede en Minneapolis. “Esto tiene que ver con la falta de estabilidad financiera que han experimentado en sus hogares de origen”.

Listos para trabajar

Para los investigadores de *Universum*, muchos de los integrantes de esta generación considerarían unirse a la fuerza de trabajo justo antes de concluir la preparatoria (*highschool*); así lo revela la encuesta realizada a aproximadamente 50,000 jóvenes en 46 países nacidos entre 1996 y 2000. Mientras tanto, sólo el 15% dijo que le agradaría la idea, otro 47% expresó que lo consideraría y el 60% dijo que estaría abierto a recibir propuestas de los empleadores que ofrecen educación en su campo en lugar de un título universitario.

“Esto es completamente distinto a lo que buscaron la *Generación X* y los *Millennials*, para quienes concluir los estudios universitarios siempre fue algo muy significativo”, comenta Bailey.

En los Estados Unidos, la *Generación Z* está siendo capaz de rechazar la educación universitaria a cambio de no tener que cargar durante años con el peso de los préstamos y créditos educativos, tal como lo hicieron las generaciones previas.

“Hay muchos jóvenes que están considerando renunciar a la tradicional educación media superior (del bachillerato en adelante), a favor de tener menos deudas; además, buscan más capacitación patrocinada por el

empleador y oportunidades de empleo diversificadas”, agrega China Gorman, Presidenta del Consejo de Administración de Norteamérica en *Universum* y ex Jefe de Operaciones y Directora General Interina de la *Society for Human Resource Management (SHRM)*.

Generación Startup

La *Generación Z* también se caracteriza por un profundo espíritu emprendedor. “En un número muy relevante, ellos prefieren iniciar negocios antes que ser empleados”, comenta Raghav Singh.

De hecho, 55% de los encuestados de la *Generación Z* alrededor del mundo (estudio *Universum*), indicaron tener un interés mayor en iniciar sus propias compañías, especialmente en África, Europa Central y Europa del Este, donde alcanzaron casi el 75%. Las razones principales son que aspiran a ser sus propios jefes y causar impacto como líderes.

“Aunque esta tendencia emprendedora ha estado emergiendo durante los tiempos recientes, parece que nos acercamos a un punto de inflexión con la *Generación Z*”, dice Bailey. “Cuando se considera el éxito de muchas *startups* en internet creadas por veinteañeros en la década pasada, este fenómeno quizás sea menos sorprendente de lo que se cree”.

Este espíritu emprendedor puede atribuirse parcialmente a la limitada experiencia e idealismo, pero definitivamente hay un elemento de individualismo y un deseo de tomar el éxito en sus propias manos, señala China Gorman. “Esto es tanto una bandera de alerta

82 por ciento de los jóvenes de la Generación Z encuestados por Universum están abiertos a ser contactados por empleadores de acuerdo con las oportunidades de empleo que ofrezcan, y un 32% reportó haber recibido alguna comunicación de este tipo.

roja para los grandes empleadores y al mismo tiempo una oportunidad. Alerta roja porque las *startups* están claramente creciendo en popularidad y son una capa adicional de competencia que debe ser una preocupación. A la vez, es una oportunidad porque las empresas pueden -y muchas lo hacen ya- incorporar elementos empresariales en sus culturas para apelar a este deseo”, agregó; por ejemplo, a través de proyectos.

China Gorman asegura que los empleadores pueden capitalizar este espíritu emprendedor dirigiéndolo hacia el desarrollo de los colaboradores, agregando componentes del tipo “días de desafío”, o simplemente como medidas para mejorar la comunicación acerca de los esfuerzos de los empleados y cómo es que contribuyen a la organización en la perspectiva más amplia.

Los encuestados por *Universum* eligieron el balance de vida/trabajo (40%) y seguridad en el empleo (40%) como los dos objetivos más importantes para ellos. “Su definición de éxito es muy diferente y no sienten que pueden alcanzarlo permaneciendo en una sola compañía”, añade Bailey. “Enfocarse en el balance entre vida/trabajo es quizá uno de los pocos aspectos que comparan con los *Millennials*”. Otros objetivos de gran peso para la *Generación Z* son la autonomía, oportunidades para ser líderes, dedicación a causas sociales y espacio para ser creativos.

Buscando a la Generación Z

82 por ciento de los jóvenes de la *Generación Z* encuestados por *Universum* están abiertos a ser contactados por empleadores de acuerdo con las oportunidades de empleo que ofrezcan, y un 32% reportó haber recibido alguna comunicación de este tipo.

Los reclutadores deben tener cuidado para adaptarse lo suficiente a fin de lograr el *engagement* con este grupo, ya que el 58% dijo que no le gusta recibir publicidad de vacantes abiertas en sus perfiles de redes sociales. Sin embargo, la mayoría en la *Generation Z* espera que las marcas tengan presencia social. “Comprender cuál es el contenido que resuena con el talento es fundamental para estar en la parte superior de los tópicos en tendencia y participar exitosamente”, dijo Bailey.

Ajustes a la cultura

El miedo más grande para la *Generación Z* radica en empezar a trabajar en un empleo que no combine a la perfección con su personalidad (37%), seguido de la preocupación sobre la falta de oportunidades de desarrollo (36%), presentar bajo desempeño (33%) y no cumplir con sus objetivos de carrera (28%) según el estudio de *Universum*.

“Este deseo de ser ellos mismos y expresar su personalidad en el trabajo es algo fundamental a lo que los empleadores deben prestar atención”, apunta Bailey. “Estos chicos y chicas prefieren crear sus propias oportunidades alineadas con sus valores y creencias en lugar de ingresar a una empresa ya establecida”.

El enfoque en el ajuste cultural no es un concepto nuevo, pero ha estado cobrando terreno, de acuerdo con China Gorman. “Es cada vez más importante para los empleados que el trabajo encaje con su vida. La noción de equilibrio parece desvanecerse. Para la *Generación Z*, los aspectos más importantes de la cultura de su futuro empleador que deben coincidir con su personalidad son la amistad, la diversidad y un buen ambiente de oficina”. ▲

Estamos detrás del día más feliz: la quincena



Suscríbete por \$328 al mes
Cómpralo por \$5,883

Costos más IVA

Aspel NOI es el Sistema de Nómina Integral más utilizado que cumple con los nuevos requisitos fiscales de los Recibos de Nómina Electrónicos, para deducir el gasto correspondiente.



01800 aspel 123 www.nominaefectiva.com

Modalidades de contratación

Evolución que influye en todas las generaciones

Por: Juan Loredo, socio de Legal Laboral Abogados.

En la actualidad coexisten formas de contratación surgidas en la época de la *Generación Tradicional*, que han tenido impacto en la de los *Baby Boomers*, la *Generación X*, los *Millennials* e incluso en los *Centennials*.

Con las generaciones ha evolucionado el vínculo de empleo, desde aquellas dónde la trayectoria laboral de toda una vida se realizaba en distintos puestos de una sola empresa, hasta las más recientes que optan por la flexibilidad para prestar servicios simultáneamente a diversos clientes. Igualmente, la estructura organizacional ha transitado de la piramidal, robusta y monolítica a una de tipo horizontal, esbelta y dinámica (integrada por diversidad de colaboradores intermitentes); el liderazgo ha cambiado de la figura omnipotente del jefe (cuya voz era autoridad y certeza) a la figura accesible del líder (quien reconoce carecer de la verdad absoluta y por ello la necesidad de hallarla con sus colaboradores).

En este artículo, se abordan las características principales de las formas de contratación vigentes. Aplican para establecer desde un vínculo laboral (subordinación) exclusivo a desarrollarse en jornada con centro de trabajo, hasta aquella relación dónde no hay subordinación, jornada ni lugar de trabajo, sino colaboración dada por el cumplimiento de objetivos específicos.

Relación laboral directa

Es aquella donde cualquiera que sea el acto que le de origen, hay la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona a través del pago de un salario.

- ▶ **Vigencia:** Por tiempo determinado para obra, temporada o por tiempo indeterminado que podrá tener una etapa inicial sujeto a prueba o capacitación inicial.
- ▶ **Jornada:** Máxima de 48 horas a la semana con un día de descanso por cada 6 de trabajo.
- ▶ **Lugar de prestación del servicio:** Instalaciones del patrón.
- ▶ **Remuneración:** Salario pagadero a más tardar cada 15 días.
- ▶ **Prestaciones:** Aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, reparto de utilidades y demás previstas en la Ley Federal del Trabajo, según sea el caso.
- ▶ **Seguridad social:** A través del IMSS servicios de salud y medicamentos, INFONAVIT prestaciones de vivienda y la AFORE de la elección del trabajador para efectos del plan de pensión.
- ▶ **Ley que regula la relación:** Ley Federal del Trabajo.

Esta relación de colaboración, con sus actualizaciones, es aún la más común y surge del artículo 123 de la Constitución de 1917.



El contenido es responsabilidad del autor.

Relación laboral en régimen de subcontratación

Para agregar valor a la producción de bienes y prestación de servicios, una empresa (contratante) puede recurrir a otra empresa (contratista) que, en su calidad de patrón a través de sus trabajadores calificados, le proporcione servicios calificados de los que por ende carece. Ahora bien, el contratante tiene la obligación de cerciorarse permanentemente de que la empresa contratista cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y ambiente de trabajo para con sus trabajadores.

- ▶ **Vigencia:** Por tiempo determinado, para obra, temporada o por tiempo indeterminado que podrá tener una etapa inicial sujeto a prueba o capacitación inicial. Regularmente suelen hacerse contrataciones por obra o tiempo determinado en función del proyecto en que esté siendo contratado el patrón por su cliente.
- ▶ **Jornada:** Máxima de 48 horas a la semana, por cada 6 días de trabajo se deberá descansar uno.
- ▶ **Lugar de prestación del servicio:** Instalaciones del (los) cliente(s) del patrón.
- ▶ **Remuneración:** Salario pagadero a más tardar cada 15 días.
- ▶ **Seguridad social:** A través del IMSS servicios de salud y medicamentos, INFONAVIT prestaciones de vivienda y la AFORE de la elección del trabajador para efectos del plan de pensión.
- ▶ **Ley que regula la relación:** Ley Federal del Trabajo, en especial los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D.

La figura de subcontratación, vigente desde diciembre de 2012, estableció reglas, limitaciones y sanciones al

La contratación por relación laboral directa alcanza a todas las generaciones en la actualidad. Su vigencia con diversas actualizaciones data desde 1917.

outsourcing, orientado a transferir de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista a fin de disminuir derechos laborales.

Relación laboral en trabajo a distancia (teletrabajo)

Dentro de las modalidades de trabajo a domicilio, en la reforma a la Ley Federal del Trabajo vigente desde diciembre de 2012, se adicionó aquel que implica la realización de tareas en donde se utilizan tecnologías de la información y la comunicación, ejecutándose en el domicilio del trabajador o en diversos espacios seleccionados por él, sin supervisión ni dirección inmediata del patrón o sus representantes. Esta modalidad permite al trabajador abstenerse de trasladarse al centro de trabajo, prestando sus servicios en lugar diverso debiendo estar laborando (*on line*) durante la jornada laboral pactada sin que exceda los límites legales.

- ▶ **Vigencia:** Por tiempo determinado para obra, temporada o por tiempo indeterminado que podrá tener una etapa inicial sujeto a prueba o capacitación inicial.

- ▶ **Jornada:** Máxima de 48 horas a la semana, variable según necesidades del servicio y coordinación con otros colaboradores en distintos lugares del mundo y con diversos horarios, con la limitación de que por cada 6 días de trabajo se deberá descansar uno.
- ▶ **Lugar de prestación del servicio:** Domicilio de trabajador o un lugar libremente elegido por él.
- ▶ **Remuneración:** Salario pagadero por unidad de tiempo o bien por unidad de obra a más tardar cada 15 días. En este supuesto, “además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo”, de acuerdo con lo previsto en el artículo 83 de la Ley Federal del Trabajo.
- ▶ **Seguridad social:** A través del IMSS servicios de salud y medicamentos, INFONAVIT prestaciones de vivienda y la AFORE de la elección del trabajador para efectos del plan de pensión.
- ▶ **Ley que regula la relación:** Ley Federal del Trabajo, en especial los artículos 311 al 330.

El teletrabajo supera el paradigma de que el puesto de trabajo es el ubicado en un lugar específico, delimitado por cierto espacio físico y horario establecido por el patrón. Esta forma de trabajo requiere indispensablemente el uso de internet, así como de un dispositivo informático (computadora, tableta e incluso teléfono inteligente). Esta forma de contratación permite ahorros significativos en renta de oficinas, mantenimiento de las mismas, luz, agua, servicios de comunicación, etcétera. Para el trabajador representa una forma de evitar traslados y tener más tiempo libre, e incluso organizarlo de acuerdo con los objetivos por cumplir.

Relación civil, contrato de prestación de servicios, obra por encargo (freelance)

Es una forma de contratación de carácter civil para prestación de servicios profesionales en razón de su grado

de especialización. El prestador puede brindar sus servicios a cuantos clientes se lo requieran, por eso no hay exclusividad, ni subordinación hacia ellos. El vínculo estará vigente durante el desarrollo de la obra, es decir, una vez haciendo entrega de la misma, concluirá y el ciclo se repetirá dependiendo de los encargos realizados. No hay jornada, ni salario periódico. A la remuneración se le denomina retribución y por lo regular será mediante presentación de comprobante fiscal.

- ▶ **Vigencia:** El lapso del desarrollo de la prestación del servicio u obra por encargo.
- ▶ **Jornada:** No hay en razón que no hay subordinación. Es una relación de igual a igual.
- ▶ **Lugar de prestación del servicio:** Indistinto, puede ser el domicilio del prestador, un lugar libremente elegido por él, regularmente para la revisión de los avances del proyecto se podrá reunir con su cliente en las instalaciones de este.
- ▶ **Remuneración:** Retribución libre de periodicidad, pagadera previa presentación de comprobante fiscal (recibo de honorarios o factura, según el régimen fiscal del prestador).
- ▶ **Seguridad social:** No aplica debido a que no es una relación de trabajo.
- ▶ **Ley que regula la relación:** Código Civil para el Distrito Federal, artículo 2606.

Es importante señalar que este tipo de vínculo contractual está siendo cada vez más recurrente a solicitud de las nuevas generaciones en razón de la libertad de tiempo y flexibilidad que ofrece. No obstante, si se utiliza con prestadores que carezcan de título profesional, o bien se ejecute bajo un horario, con herramientas del cliente, hubiese remuneración periódica y se desprenda algún tipo de subordinación, fácilmente se estaría frente a una relación de índole laboral, con las consecuencias que conlleva, en especial las relativas a la seguridad social.

En conclusión, dependiendo de las necesidades de la empresa, alguna de estas figuras de vinculación será la más idónea y se sugiere hacer una evaluación detenida de la necesidad específica para que la elección de modalidad de contratación resulte práctica, eficaz y segura. ▲▲

El trabajo intergeneracional

Por: María José Cerón, Líder de la práctica
de Planeación y Sucesión Familiar

Los *millennials* (generación Y), los *baby boomers* y la *generación X* conviven en las familias y en el trabajo creando distintos tipos de relación y colaboración, produciendo situaciones conflictivas, unas, y otras de gran oportunidad.

La brecha generacional puede ser enormemente benéfica para las organizaciones una vez que el cambio o revolución digital ha dividido a las generaciones favoreciendo el descubrimiento de la complementariedad. Esta misma situación, paradójicamente, en las relaciones familiares ha generado incompreensión. De primera instancia es conveniente, después surge un bloqueo o complicación donde debería imperar el valor de unidad y convivencia –generosidad de unos, docilidad de otros– en ambos, comprensión.

Para ello, el descubrimiento de complementariedad en negocio puede ser enriquecedor. La percepción actual dice que 8 de cada 10 *millennials* considera a los *baby boomers* como fuentes de conocimiento; 9 de cada 10 *baby boomers* reconoce que los *millennials* suman aptitudes, capacidades e ideas frescas al trabajo y a los negocios. Utilizando la colaboración intergeneracional se puede impulsar la co-educación y el co-empredimiento.

La generación *millennial* que está manifestándose será –en gran medida– inconsciente de la revolución tecnológica en la que crecieron. El lugar de trabajo de hoy en día ha cambiado drásticamente desde que sus padres (*baby boomers*) estaban empezando. Las computadoras en el trabajo, las transacciones sin papel, el trabajo a distancia y las redes sociales son ahora sinónimos de la actividad laboral y no lo fueron en la época de sus padres ni de la generación posterior a ellos y la anterior.

Es frecuente que una empresa familiar fundada hace 30 años necesite combinar la tecnología del milenio con

la experiencia en el negocio para asegurar que se pueda responder al reto del cambio y a una mayor competencia. Esto también llega a presentar desafíos en torno a la cultura –la generación del milenio espera una estructura corporativa menos rígida que les permita sentir que su trabajo es valorado–. Entonces, ¿cómo pueden las empresas familiares satisfacer las necesidades de esta generación?

- ▶ La **convivencia generacional** es de los primeros cuestionamientos que se hacen los miembros de las diferentes familias para conseguir ser asertivos y mantener su unidad. Este cuestionamiento se presenta de la misma manera en la empresa para conseguir el trabajo colaborativo y la eficacia en los resultados.
- ▶ La **comunicación** es sin duda la clave de la convivencia, el trabajo y la posibilidad de construir un futuro común. Entender la personalidad, el lenguaje, los medios y el contexto en el que se relacionan, será fundamental para conseguir una comunicación asertiva entre las diferentes generaciones.
- ▶ La **sucesión** en la empresa o la familia implica tener capacidad para distinguir entre los valores permanentes y los valores cambiantes. Esto significa, que hay principios que no pueden alterarse pues se perdería la integridad de la persona, la sociedad o las organizaciones. Y otros que constantemente tendrían que estarse adaptando o anticipando para asegurar la continuidad o la vigencia de sus propuestas empresariales o de los legados familiares.

www.stf.com.mx
mjceron@stf.com.mx

El contenido es responsabilidad del autor.



Rachel Osikoya: **Líder de diversidad e inclusión en Maersk**

Por: Amedirh

De origen británico, Rachel Osikoya forma parte de las filas de Maersk desde 2014. Sin duda, con amplia experiencia en los temas de diversidad e inclusión y 13 años de labor en ambas materias la han llevado a ser líder de dicha práctica en la organización. Conversamos con ella con el propósito de conocer más acerca de su visión sobre ambos aspectos que, en medio de la transformación demográfica global, se vuelven cada vez más relevantes.

CVRH: ¿Cómo surge el interés por la diversidad y la inclusión? ¿Cómo comenzaste?

RO: La motivación principal para dedicarme al tema de diversidad e inclusión viene del entorno familiar. Mi padre es de Nigeria y mi mamá de Inglaterra. Crecí en un ambiente diferente al de mis compañeros y fui testigo de muchos comportamientos excluyentes que tiene la gente. Sin embargo, muy pronto descubrí los muchos beneficios que trajo a mi vida el hecho de nacer en un contexto bicultural.

CVRH: Estudiaste contabilidad y finanzas, ¿cómo te vinculaste con los temas de diversidad e inclusión?

RO: Estudié finanzas y contabilidad, pero muy pronto opté por acercarme a los temas de responsabilidad social por mi interés en el impacto que llegan a tener las

empresas en la comunidad o el ambiente. Fui participando en proyectos e iniciativas diferentes y comprendiendo hasta qué nivel pueden trascender las mejores prácticas de esta categoría, hallando también los instrumentos para hacer las mediciones apropiadas. Las compañías invierten en muchos rubros y, desde luego, hacerlo en las personas es fundamental siempre y cuando también se genere la información sobre el retorno de inversión y la ventaja que se obtuvo.

CVRH: Durante tres años viviste y trabajaste en Sudáfrica donde fuiste responsable de diversidad, inclusión y gestión cultural en *Standard Bank Group*. ¿Cuáles fueron los aprendizajes de esta etapa profesional?

RO: Conocí Nigeria siendo adolescente. Fue asombroso y comprendí muchas cosas y me apropié de otras. Fue posible desarrollar un estilo de pensamiento flexible y con múltiples dimensiones que me ha ayudado a comprender que existen diversas culturas y cómo ser parte de ellas. Para mí ahora es natural ir y venir de un país a otro e interactuar con los elementos culturales que forman parte de la vida de las empresas y las personas. De hecho, vivencias como estas enriquecen la experiencia de los Recursos Humanos.

Aprendí también que la diversidad está relacionada de manera íntima con la gestión de la cultura en la organización. Incluso, puede decirse que reúne todos los elementos

característicos que ya conocemos sobre género, nacionalidad, religión y orientación y, además, el propio talento y las habilidades que tiene la gente; esto ya es un síntoma claro de la variedad y la riqueza que podemos encontrar.

CVRH: ¿Cuál sería la diferencia entre diversidad e inclusión? ¿Cuál es tu punto de vista?

RO: Creo que podemos hacer una distinción muy interesante entre diversidad e inclusión. La primera es el conjunto de ingredientes o atributos que hacen que las personas sean diferentes unas de otras. La segunda es la gestión de la inclusión que nos ayuda a tener el resultado final de productividad.

La inclusión también puede considerarse como un valor institucional dentro del marco que ya existe en la organización y, es evidente, tiene que rodearse de otros valores y comportamientos deseables; por ejemplo, el respeto. Para que funcione, la empresa debe tener claramente definido qué significa ser incluyente y cuáles son los límites para gestionar este modo de ser.

CVRH: Has colaborado en diferentes organizaciones, ¿cuál dirías que es la contribución de la diversidad y la inclusión al capital de innovación?

RO: El impacto del capital invertido en diversidad e inclusión puede medirse de forma consistente. El ambiente de trabajo es uno de los espacios donde las iniciativas tienen efecto relevante. Se influye en las personas y se aprovecha directamente la variedad de atributos que tienen como son sus culturas de origen, el nivel educativo, el conocimiento considerado como un activo, los estilos de aprendizaje y las experiencias. Con la motivación y las condiciones apropiadas, se convierten en una aportación al proceso de innovación. De nada serviría contratar sólo a un tipo específico de personas porque tarde o temprano, la falta de diversidad, dejaría de agregar el valor que trae consigo el poder de las diferencias.

CVRH: En tu visita a México impartiste una formación sobre el impacto que tiene el *Unconscious Bias* en la toma de decisiones de Recursos Humanos. ¿Qué es y en qué consiste?



Rachel Osikoya, Líder de diversidad e inclusión en Maersk.

RO: En Maersk tenemos el mejor interés en compartir el uso de la metodología para gestionar el *Unconscious Bias* o *Sesgo Inconsciente* en los procesos de toma de decisiones de RH. Desde 2014, hicimos pruebas piloto con programas de capacitación para reducir los efectos de este fenómeno de modo que se puede reconocer su existencia y a partir de ahí aprender a contener sus consecuencias.

La problemática que trae consigo el *Sesgo Inconsciente* radica en que las personas hacemos elecciones basándonos en aspectos que no están del todo en el plano consciente. Es un gran desafío porque todos provenimos de diferentes contextos con mucha información, creencias, hábitos que operan de manera automática, por ejemplo, en procesos como el reclutamiento.

A veces tenemos candidatos que parecen fantásticos, aunque sus credenciales no son las mejores y todo porque combinan con nuestras características de diversidad. Por el contrario, rechazamos a otros que cumplen con la descripción de puesto, pero hay algo en nosotros que nos hace decir “mejor no”. Si aprendemos a reconocer y gestionar la influencia del *Unconscious Bias* podemos decidir con base en criterios más objetivos. ▲



**MAERSK
LINE**



¿Cómo se expresan las diversas generaciones en LinkedIn?

Por: Amedirh

La convergencia digital ha transformado los hábitos de las personas en los diversos ámbitos en los que se desenvuelven. Relacionarse profesionalmente, exponer sus competencias y logros, así como buscar mejores oportunidades de empleo no es la excepción. Pero, ¿cómo se están manifestando las generaciones en el campo de las redes sociales vinculadas con el desarrollo laboral? Alexandre Ullmann, Líder de Recursos Humanos de LinkedIn conversó con **CreandoValorRH** al respecto.

CVRH: La conducta digital de las personas hacia el empleo se ha transformado profundamente. ¿Cuál de las generaciones presenta mayor interacción en procesos de reclutamiento para las vacantes postuladas en LinkedIn?

AU: Podemos afirmar que la conducta digital depende del tipo de vacante y de la experiencia exigida para el trabajo. No obstante, de manera general, alrededor de 70% de los candidatos son *Millennials* y los otros 30% son *Baby Boomers* y *Generación X*.

CVRH: Tratándose de los perfiles, ¿cuáles son los rasgos más característicos de cada una de las cinco generaciones? ¿Qué las distingue unas de otras?

AU: Según nuestra observación, los *Baby Boomers* tienen una postura seria con respecto al empleo, trabajan la cantidad de horas que sea necesario para la conclusión de un proyecto, son optimistas y más resistentes a los cambios. Los representantes de la *Generación X* estimulan el trabajo en equipo, son confiados, valoran la calidad de vida entendida como equilibrio entre trabajo y entretenimiento.

En el caso de los *Millennials*, podría decirse que trabajan en búsqueda de un propósito, quieren desarrollar amigos en el local del trabajo, son inmediatistas. Por último, los *Centennials*, que comienzan a integrarse poco a poco a los centros laborales, son emprendedores naturales y nativos digitales; asimismo, comparten informaciones sobre sus vidas sin preocupación con la privacidad.

CVRH: ¿Cómo se está preparando LinkedIn para el arribo de la *Generación Z* o *Centennials*?

AU: Por ser una plataforma digital, LinkedIn ya está bastante preparada para recibir nuevas generaciones. En el ambiente de trabajo, tratamos de impulsar el intercambio de experiencias entre las generaciones y la diversidad de pensamiento, pues creemos que mientras más interacción, mejor será el resultado para empleados y clientes. También estimulamos a que las personas contribuyan con sus ideas y traigan nuevos temas para discusión, según las experiencias y aprendizajes que adquieren fuera del ambiente profesional.

CVRH: Finalmente, ¿hacia dónde está apuntando LinkedIn en materia de innovación para apoyar a las empresas a interactuar y convivir con el talento de múltiples generaciones?

AU: Nuestra gran innovación está centrada en nuestros productos. Queremos constantemente transformar la manera de conectar personas, sea para expandir y mantener contactos profesionales, vender, enganchar consumidores o reclutar. ▲▲

Hablemos de la nómina digital 2017

Por: Ernesto Vázquez Landero

A partir del 1 de enero de 2017 es necesario utilizar la versión 1.2 del complemento de nómina. Su implementación permitirá a las autoridades fiscales contar con mayor información, la cual será verificada previamente al timbrado de los recibos respectivos.

A decir de la autoridad, la versión utilizada hasta diciembre de 2016 presentaba las siguientes fallas:

- ▶ Al no existir una validación previa de importes, la suma de las percepciones no coincidía con el total indicado en el comprobante.
- ▶ Se timbraron algunos recibos en ceros o bien con valores negativos.
- ▶ Se podían emitir recibos a favor de trabajadores que no estaban registrados en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), pues la clave que se anotaba en el comprobante era determinada a través de alguna aplicación informática, o había sido obtenida de algún documento no formal. Al respecto, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) indicó que hasta

agosto de 2015 se habían reportado pagos a 33 millones de contribuyentes (trabajadores y asimilables), de los cuales el 4.9% de las claves eran incorrectas.

Para evitar lo anterior, el nuevo sistema validará las operaciones aritméticas y si el trabajador realmente se encuentra inscrito al RFC. De no ser así, no se podrá timbrar el recibo.

Adicionalmente, el SAT indicó que al utilizar la versión 1.2 los patrones quedarán eximidos de presentar la declaración informativa anual de sueldos e ISR retenido. Esto es porque en los recibos de nómina se tendrá que capturar cierta información que anteriormente era requerida en la declaración.

Dentro de los principales cambios que presenta el complemento de nómina, versión 1.2 resaltan los siguientes:

Se incorporan nuevos catálogos y otros se modifican:

Catálogos nuevos

- Tipo de nómina.
- Origen del recurso.
- Tipo de contrato.
- Tipo de jornada.
- Periodicidad de pago.
- Tipo de horas.
- Tipo de otro pago.
- Régimen fiscal.
- Estado.

Catálogos modificados

- Tipo de régimen.
- Tipo de percepción.
- Tipo de deducción.

Catálogos sin cambios

- Riesgo puesto (clave de riesgos de trabajo).
- Banco.
- Tipo de incapacidad.

Se integran 37 campos nuevos en el formato del recibo, distribuidos en los siguientes grupos:

Nómina

Tipo de nómina
Total de percepciones
Total de deducciones
Total de otros pagos

Se indicará si se trata de una nómina ordinaria o extraordinaria (finiquitos, PTU, aguinaldo, etcétera).
El sistema calculará de manera automática estos valores.

Emisor

CURP
RFC patrón de origen
Origen de recurso
Monto de recurso propio

Si el patrón es persona física, además de su RFC deberá proporcionar su Clave Única de Registro Poblacional (CURP).
<ul style="list-style-type: none"> Es el RFC de la persona que fungió como patrón cuando este no realiza el pago directamente al trabajador o ex trabajador. Por ejemplo, en el caso de instituciones fiduciarias que realizan el pago de pensiones. Si el patrón realiza el pago de manera directa, no deberá llenarse este campo.
<ul style="list-style-type: none"> Este campo solo aplica para pagos de trabajadores y asimilables de las entidades federativas, municipios y organismos paraestatales. Deberán indicar si el pago se realiza con ingresos propios, federales o mixtos.
Si el pago se realizó con ingresos mixtos se deberá anotar el importe pagado con recursos propios.

Receptor

Sindicalizado
Clave entidad federativa
RFC labora
Porcentaje de tiempo

Se indicará únicamente si está asociado a un sindicato o no.
Es la clave del estado de la república en el cual se prestaron los servicios.
Estos campos aplican para empresas de outsourcing. El RFC que se debe anotar es el de la empresa beneficiaria de los servicios. La misma regla aplica en el caso de compañías que tercerizan la nómina.
Es el porcentaje de tiempo que labora para la empresa que lo subcontrata. Si únicamente presta servicios para una empresa anotará 100%.

Deducciones

Total otras deducciones
Total impuestos retenidos

Es el total de las deducciones efectuadas al trabajador sin considerar el Impuesto Sobre la Renta (ISR).
Es el total del ISR retenido al trabajador.

Otros pagos

Tipo de otro pago
Clave
Concepto
Importe
Saldo a favor
Año
Remanente saldo a favor
Subsidio causado

Se refiere a conceptos que aun cuando generan un "pago" al trabajador, no se trata de un ingreso fiscal. Tal es el caso de la aplicación de saldos a favor de ISR y del subsidio para el empleo efectivamente pagado.

Es el subsidio que conforme a la tabla se aplicó al trabajador.

Percepciones

Total de sueldos
Total de separación indemnización
Ingreso acumulable
Ingreso no acumulable
Total pagado
Número de años de servicio
Último sueldo mensual ordinario
Total jubilación, pensión y retiro
Total una exhibición
Total parcialidad
Ingreso acumulable
Ingreso no acumulable
Monto diario
Valor de mercado
Precio al otorgarse

Incluye los salarios y demás prestaciones pagadas a los trabajadores.

El desglose de estos datos permite validar el ISR retenido.

El desglose de estos datos permite validar el ISR retenido, ya sea que el pago se realice en parcialidades o en una sola exhibición.

Estos campos serán obligatorios únicamente cuando la empresa tenga como prestación la compra de acciones conforme a lo previsto en el artículo 94, fracción VII de la LISR.

Es importante revisar que los recibos que se emitan a partir de este año cumplan con los nuevos requisitos para no poner en riesgo la deducción de la nómina. Por ello, se sugiere revisar que el proveedor del servicio haya realizado las modificaciones pertinentes en su sistema, además de validar las claves del RFC de todos los trabajadores. Esto último se puede realizar de forma masiva en la página del SAT, para lo que bastará con subir un archivo con extensión txt que contenga las claves de todos los trabajadores. se encuentra inscrito al RFC. De no ser así, no se podrá timbrar el recibo. ^/

Generación Z Preparándonos para su llegada a las empresas

Por: Amedirh

Expectativas de trabajo

Para el 2020, la Generación Z representará 20% del total de la fuerza de trabajo.

Actitudes

77% espera trabajar más fuerte que las generaciones anteriores.

82% dice que sus padres influyeron en su elección de carrera o los ayudaron.

5 años después de graduarse ellos quisieran ser:

- 20% Emprendedores
- 24% Trabajar con la alta dirección
- 32% Manejar empleados



50% se quiere retirar antes de los 60 años.

54% espera trabajar hasta que tengan 70 años.



4 es el número promedio de organizaciones en las que esperan trabajar a lo largo de sus carreras.



Prioridades

1. Oportunidades de crecimiento.
2. Sueldo generoso.
3. Crear un impacto positivo en el mundo.
4. Empleo seguro.
5. Prestaciones de salud.
6. Horarios flexibles.
7. Líderes de quienes aprender más.



52% siente que será más fácil trabajar con la Generación X.

27% siente que será más fácil colaborar con los Baby Boomers.

74% prefiere la comunicación cara a cara con sus colegas aún cuando sean parte de equipos virtuales.

prefieren que sus líderes sean honestos e íntegros mientras el **22%** aprecia en ellos la habilidad para ser mentores.



Fuente: Robert Half. "Get Ready for Generation Z", research report.

Bruce Tulgan. "Meet Generation Z: The Second Generation within the Giant Millennial Cohort", research report.



amedirh

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



Son sesiones mensuales dirigidos por especialistas en cada área que te permiten, además de mantenerte actualizado en los temas del día a día de tu función, ampliar tu red de contactos.

La participación en los Comités de Trabajo de AMEDIRH es un beneficio exclusivo para socios.

- Comité de Selección de Talento y Capacitación
- Comité de Tecnología Aplicada a RH
- Comité Clima Organizacional
- Comité Fiscal y de Seguridad Social
- Comité de Salud
- Comité Relaciones Laborales
- Comité Compensaciones
- Comité Comunicación

¿Cómo participar?

Elige el Comité o Comités que estén más relacionados con tu función diaria e inscríbete enviando un correo electrónico a ygonzalez@amedirh.com.mx

GENERA EL INCREMENTO QUE TU EMPRESA NECESITA



EN ÉPOCA DE AUMENTOS SALARIALES, ADQUIERE LOS BENEFICIOS QUE MOTIVAN A TUS EMPLEADOS Y HACEN MÁS EFICIENTE TU PRESUPUESTO.

Ahorra con cualquiera de nuestras soluciones:

100%
deducible del ISR.



EL IVA ES ACREDITABLE

Vestimenta >

Tus empleados eligen la vestimenta adecuada para su trabajo.

53%
deducible del ISR.



Despensa >

Otorga a tus empleados y sus familias la ayuda de despensa.

100%
deducible del ISR.



EL IVA ES ACREDITABLE

Restaurante >

Alimenta la productividad con la ayuda de comida.

*Estas soluciones no causan efectos sobre el ISN y no forman parte del salario base de cotización para efectos de IMSS e Infonavit. Tus empleados reciben \$100 de cada \$100 que le otorga la empresa.

