

# RH: Impulsando la Transformación Digital



## Grandes Tendencias

Recursos Humanos como factor de cambio cultural digital

## Enfoque de Negocios

RH: Creador de procesos digitales

## RH Global

Sembrando el aprendizaje digital en la cultura de su empresa

## Marco Legal

Legislación sobre RH y transformación digital

# Demuestre el poder de su Estrategia de RH

Cornerstone OnDemand es la solución # 1 de Gestión de Capital Humano de mayor crecimiento y recompra en el mercado



## RECRUITING

- RECRUITING MANAGEMENT
- CAMPUS & EVENT RECRUITING
- CANDIDATE RELATIONSHIP MANAGEMENT
- ONBOARDING



## LEARNING

- LEARNING MANAGEMENT
- CERTIFICATIONS
- CONNECT & COLLABORATE
- INSIGHTS



## PERFORMANCE

- PERFORMANCE MANAGEMENT
- ENGAGE
- SUCCESSION MANAGEMENT
- COMPENSATION MANAGEMENT



## HR

- HUMAN RESOURCES
- PLANNING
- VIEW & DASHBOARDS
- BENCHMARK



Contáctenos

[www.csod.la](http://www.csod.la) | [contacto@csod.com](mailto:contacto@csod.com)

Tel. 55 8647-8403

# Contenido

P04

## Editorial

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann

**CREANDO VALOR** RH

Accede a toda la información de nuestra publicación en tus dispositivos móviles. Esto es parte de AMEDIRH en Movimiento.

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

P24

## RH Global

Sembrando el aprendizaje digital en la cultura de su empresa

P08

## Investigación RH

Encuesta sobre RH y transformación digital

P12

## Grandes Tendencias

RH como factor de cambio cultural digital

P16

## Enfoque de Negocios

RH: Creador de procesos digitales

P20

## Reclutamiento RH

Preferencias tecnológicas del candidato en su búsqueda de trabajo

P30

## Marco Legal

Legislación sobre RH y transformación digital

P32

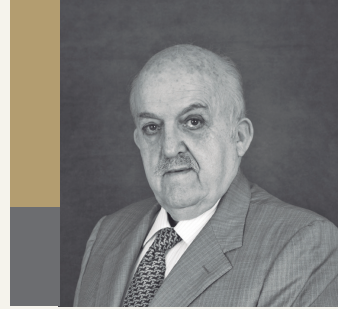
## Conoce a

Mauricio Uribe: Nuestro talento, clave del éxito

P34

## Retorno de Inversión

Recibo y pago electrónico de salarios y otras prestaciones



# La Transformación Digital comienza en Recursos Humanos

**D**edicamos esta primera edición del 2018 a la transformación digital porque es, con toda seguridad, el tema crítico que ocupará la mente de la gran mayoría de empresarios en el mundo. Es un movimiento social y empresarial que, acorde con los tiempos, nos lleva progresivamente hacia un nuevo marco en el que el trabajo poco a poco cambia de rostro.

Agilizar la vida de la organización es posible gracias a la transformación digital y, sobre todo, a los millones de horas que se han invertido en preparación, inducción y entrenamiento para la operación en la que Recursos Humanos ha sido estrategia, líder, supervisor y acompañante de las áreas de Tecnología, Finanzas y la Alta Dirección.

Más y más colaboradores asumen nuevos roles a partir de la transformación de sus funciones

en el entorno digital. A su vez, Recursos Humanos trabaja arduamente para diseñar y poner en marcha las políticas que encuadran estos nuevos modos de la vida y el desarrollo organizacional.

Esperamos que la información contenida en esta edición, las entrevistas y opiniones de los expertos que entrevistamos, así como los datos vertidos en los distintos artículos, contribuyan a mejorar el desempeño de RH en un momento trascendental como el que nos toca atestiguar.

Por último, aprovecho para desear que este año sea de metas alcanzadas con éxito y que juntos construyamos un mejor presente y futuro para México, nuestras empresas y familias. ▲▲

*Síguenos a través de nuestras redes sociales*



@Amedirh\_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

**CONSEJO DIRECTIVO 2017-2018.** PRESIDENTE: Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos; Bachoco. TESORERO: Ing. Alfredo Carrillo Antiga, Director General de Desarrollo Corporativo, CYDSA Corporativos. SECRETARIO: Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México. VOCALES: Lic. Jorge Hernández Martínez, Director de Recursos Humanos; Jugos del Valle. Lic. Laura Perea Romero, Head of Human Resources Mexico; HSBC. Lic. Eugenio Vargas Chávez, Director Recursos Humanos; Kansas City Southern; Lic. Carlos Chapman, VP de Recursos Humanos, Metlife. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Claudia Raunich, VP de Recursos Humanos para Latam; American Express. VICEPRESIDENTERELACIONES CON GOBIERNO: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex-Subsecretaría de Inclusión Laboral de la STPS. VICEPRESIDENTA RELACIONES INSTITUCIONALES: Ma. Teresa Zaldívar. VICEPRESIDENTE SECTOR ALIMENTICIO: Lic. Luis Ignacio Iturralde Siller, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). VICEPRESIDENTE SECTOR EDUCATIVO: Lic. Ernesto A. Garza Guerra, Director de Proyectos Corporativos; Topaz Soluciones Corporativas. VICEPRESIDENTE SECTOR ENERGETICO: Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Titular de la Unidad de Finanzas y Administración; CENAGAS. VICEPRESIDENTE SECTOR FINANCIERO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director de Factor Humano; Bolsa Mexicana de Valores. VICEPRESIDENTE SECTOR TURISMO: Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Las Brisas Hotel Collection. VICEPRESIDENTE FORMACION Y CULTURA: Lic. Armando Cantú Brito, Director de Personal y Relaciones Laborales; Grupo Bimbo. VICEPRESIDENTE SECTOR AUTOMOTRIZ: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México.

**DIRECTOR GENERAL AMEDIRH.** Lic. Pedro Borda Hartmann.

**COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA.** PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; Grupo Mexico-Américas Mining Corporation. Lic. Alejandra Packzca, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Microsoft México. Lic. Luis García Orozco, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; ACTINVER.

**CONSEJO CONSULTIVO.** Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Antonio Reus Ascencio. CONSEJEROS: Lic. Judith Vila, HR Leader; IBM de México. Ing. Fernando Méndez Elizondo, VP de Recursos Humanos; Cemex México. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Lic. Alejandro Cervantes Mac Swiney, Director de Servicio Corporativo, Liverpool. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. Lic. Alan Gamboa, Mex HR Manager; Esteé Lauder Companies. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. José Angel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle Frago, Director General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos; Secretaría de Relaciones Exteriores. Lic. Edgar Rosas López, Director de Personas y Relaciones Públicas; Productos Medix. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Presidente de la Asociación de Recursos Humanos de la Industria Petrolera (ARHIP). Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para America Latina (Middle America Cluster Human Resources Manager); Maersk. Lic. Óscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Lic. José Alvear Maldonado, Coordinador General de Recursos Humanos; INFONAVIT. Mtro. Juan Carlos Erreguerena Albañero, Director General Adjunto de Promoción y Desarrollo; CONOCER. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos, México y Centro América; American Tower. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México. Lic. Maye Alessandrini, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; AVON. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General Escuela Ciencias; Universidad Panamericana. Carlos Reta, Presidente; Instituto Nacional de Administración Pública. Gerardina González, Directora General para México y Cuba; OIT México. Beatriz Díaz de la Fuente, Directora de Desarrollo de Recursos Humanos; Palacio de Hierro. Francisco J. Zurita Erana, Director General de Recursos Humanos, Secretaría de la Función Pública. Ing. Víctor A. Hernández Morales, Director de Administración y Finanzas; CENACE. Luis Antonio Manzo Hernández, Representante; CANACO. Nora Ricalde Alarcón, Directora de Vinculación; Universidad Anáhuac.

**CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH.** Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. C.P. Humberto Peña, asesor contable externo. Lic. Manuel García, asesor legal externo. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

**CREANDOVALORH.** Año 7. No. 1. Enero, 2018. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. **Imagen de portada.** Shutterstock. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional 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. Teléfono: 04455-4130-5354. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

## RH: Impulsando la Transformación Digital

De acuerdo con diferentes fuentes, entre ellas la definición de Óscar Fuente del IEBS de España, la transformación digital se puede comprender como el conjunto de “nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Asimismo, este cambio no es sólo tecnológico, sino que lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas físicas como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado tradicional”.

La transformación digital “no está enfocada a la tecnología utilizada (big data, cloud, internet de las cosas, movilidad, social business) sino en emplearla para lograr los objetivos marcados”.

Consideramos relevante abordar este tema porque involucra un cambio profundo en la cultura de las empresas en el que RH debe participar a nivel estratégico, impulsando los diferentes proyectos alineados con esta tendencia.

**El cambio de cultura en las empresas es considerado el mayor reto a vencer**, según la encuesta de transformación digital de Altimeter Group.

Por esto y más, Recursos Humanos tiene ahora una gran oportunidad en las manos para destacar. Esta edición está enfocada en proporcionar a nuestros lectores mayor contexto sobre el tema en aspectos inherentes a nuestra función en las empresas. ▲▲



## ¡Te damos la bienvenida!

Ponemos a tu alcance una oferta de servicios para potenciar los resultados de la función de Recursos Humanos. Accede a ellos, aprovéchalos y capitaliza tu membresía. Gracias por preferirnos y acompañarnos en este 2018.

### **Bieon**

Carlos Cuevas Martínez  
CEO  
Servicios

### **Centro Board Media**

Carlos Hoyosa  
Director de Recursos Humanos  
Institución Educativa

### **Colegio El Roble S.C.**

Rosa Isela Alemán González  
Coordinador de Recursos Humanos  
Institución Educativa

### **Desarrollo Logísticos**

Eric Gómez  
Ejecutivo Comercial  
Servicios

### **Engenium Capital**

Lilia Hernández  
VP Recursos Humanos  
Institución Financiera

### **Envases Universales de México**

Lic. Laura Zapata y Ozcos  
Presidenta  
Fabricación de envases de lámina,  
aluminio y pet

### **Evolution Human Capital**

Lic. Enrique Arcos Torres  
Chief Commercial Officer  
Servicios para México y Latam:  
Tercerización de personal

### **Grupo Aeroportuario del Pacífico**

Jorge Luis Valdespino Rivera  
Director de Recursos Humanos  
Industria Aeroportuaria

### **HM.Clause Mexico**

Carla García Pawling  
Jefe de Recursos Humanos para México  
y Centroamérica  
Alimenticia

### **J & A Sistemas de Limpieza Corporativa**

Enrique Suárez Toquero  
Gerente de Recursos Humanos  
Servicios

### **Laboratorios Grossman S.A.**

Viridiana Rivera  
Coordinadora de Atracción de Talento  
Farmacéutica

### **Merik**

Carolina Maldonado Magaña  
Gerente de Compensaciones y DO  
Comercializadora

### **SAFMEX**

Marcela Vargas Ramírez  
Dirección de RH México y Centroamérica  
Alimenticia

### **Sony México**

Carolina Frasser  
Directora de Recursos Humanos  
Tecnología

### **Talentos al Cubo, S.C.**

Shigueru Merino Yoshioka  
Fundador  
Consultoría en Desarrollo Empresarial

### **Uhthoff Gómez Vega & Uhthoff, S.C.**

Gabriela Hernández Bautista  
Gerente de Recursos Humanos  
Servicios

### **Ventura Entertainment**

Aránzazu Zúñiga  
Directora de Recursos Humanos  
Entretenimiento



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

## **DISFRUTA TU MEMBRESÍA AMEDIRH**

**Si ya eres socio, te invitamos a aprovechar todos los beneficios que tenemos para ti.**

- Eventos y oferta de capacitación
- Bolsa de trabajo en línea
- Congreso Internacional de Recursos Humanos
- Grupos de intercambio de vacantes
- Revista Impresa / Digital "Creando ValoRH"
- Comités de trabajo
- Barra de consultoría
- Revisiones salariales y contractuales
- Banco del conocimiento
- Certificación en RH



**¡CONTÁCTANOS!**

Mail: [contacto@amedirh.com.mx](mailto:contacto@amedirh.com.mx) / Tel: 5140 2248-2255  
[www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)

# Encuesta sobre RH y transformación digital

Por: Amedirh



**E**n esta edición presentamos los resultados más significativos del proyecto de investigación sobre transformación digital para el cual se contó con la participación de un panel de 900 ejecutivos de Recursos Humanos quienes aceptaron responder un cuestionario vía web, entre noviembre y diciembre de 2017. Compartimos con nuestros lectores la información.

### Planeación estratégica

- 1 de cada 3 ejecutivos de RH encuestados señaló que en su empresa no se cuenta con una estrategia de transformación digital definida.
- Con la misma proporción en 1 de cada 3 casos, RH participa activamente en este proceso organizacional.

### Propósito de la transformación

- 46% de los encuestados dijo que el objetivo principal de la transformación digital persigue la reducción de costos e incrementar productividad.
- El otro propósito que alcanzó mayor volumen en la encuesta fue la mejora del servicio al cliente con 35%.

### Participación de RH

- En cuanto al papel que está desempeñando RH en la estrategia de transformación digital

de las empresas, 45% de los ejecutivos respondieron que se trata de la responsabilidad de la capacitación del personal como parte de un proyecto más amplio sobre el cual no tienen mayor rango a nivel dirección.

- El segundo rol es el de asesor/a de la alta dirección (19%) y, en tercer lugar, la ejecución e implementación (17%).
- Sólo en 1 de cada 10 empresas RH encabeza la estrategia.

### Áreas de impacto en RH

- Los encuestados refieren que la capacitación (28%) y el reclutamiento y selección de talento (25%) son los ámbitos de RH en los que tiene mayor impacto la transformación digital.
- No obstante, de acuerdo con la investigación, la evaluación de desempeño comienza a cobrar relevancia (20%).

### Impacto de las personas

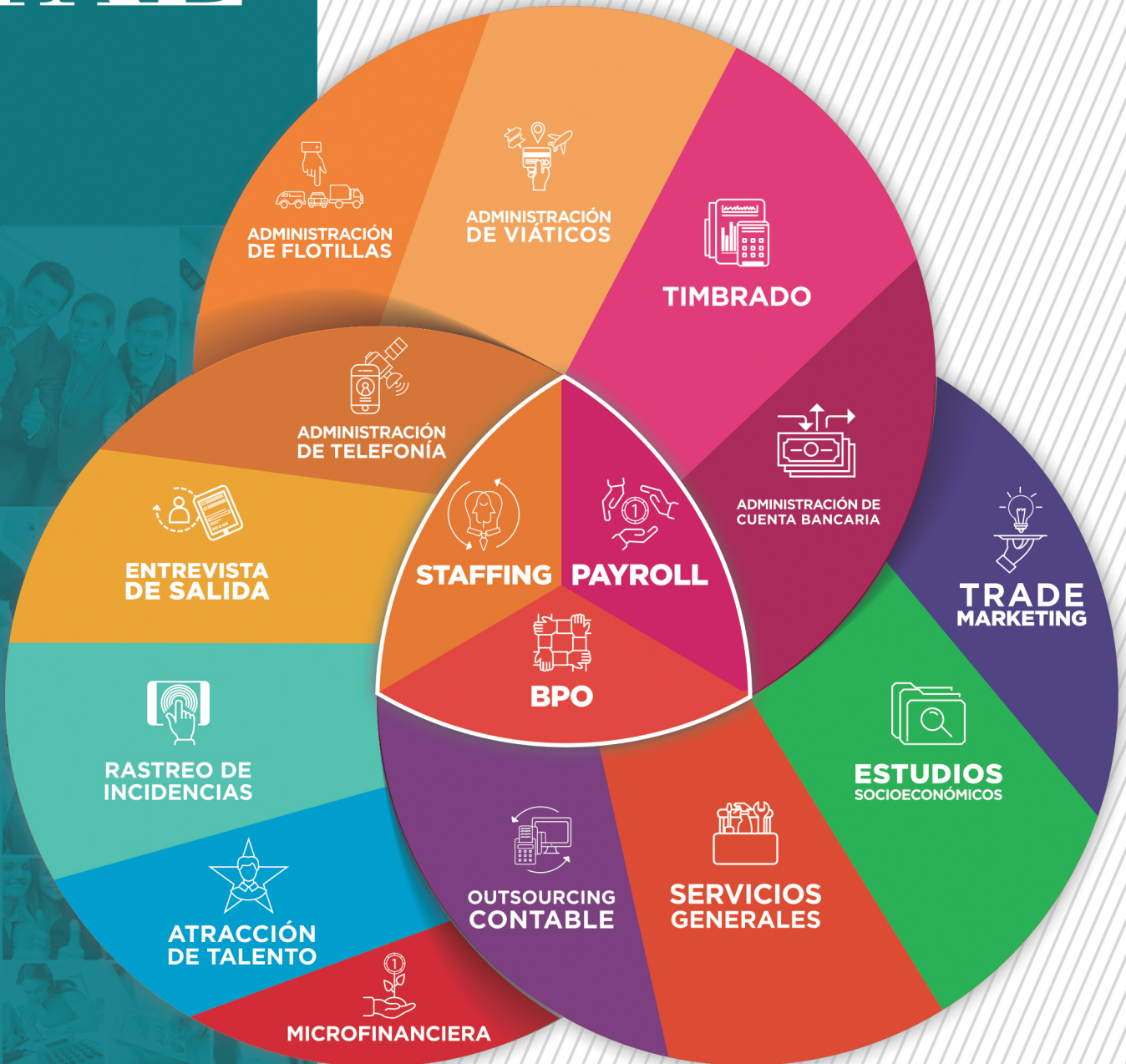
- Finalmente, en lo que concierne a la adopción de las tecnologías de transformación digital, los ejecutivos aseguraron que la actitud y comportamiento de las personas son altamente influyentes (58%) o influyentes (34%).

Continúa en la página 8.





# LA OFERTA DE SERVICIOS EN CAPITAL HUMANO MAS COMPLETA DEL MERCADO



☎ CDMX 5980-4800 LADA 01-800-200-0723

✉ buzon@pae.cc

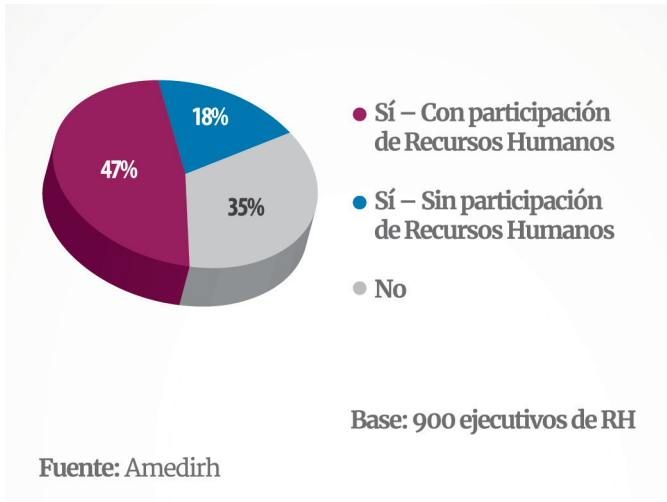
🌐 PAE Proyección y Administración Empresarial

#SomosPAE

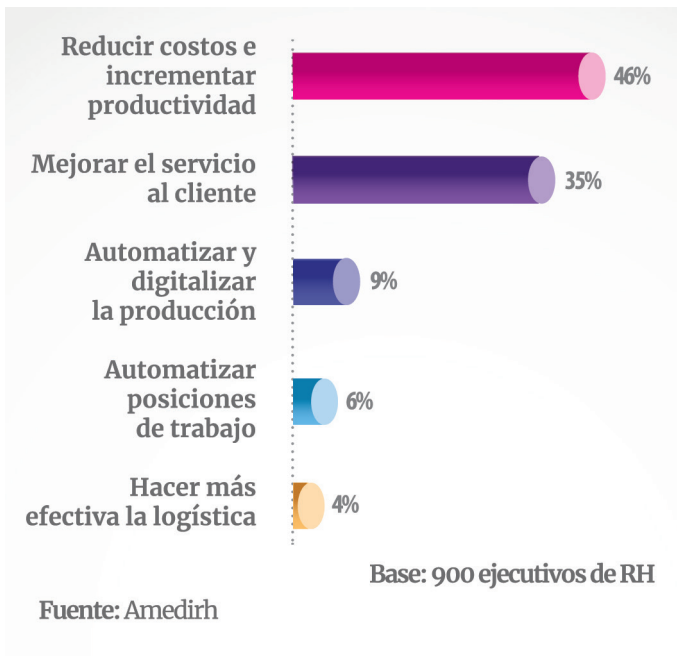
[www.pae.cc](http://www.pae.cc)

MÉXICO | U.S.A. | PERÚ | EL SALVADOR | HONDURAS | GUATEMALA | COSTA RICA | NICARAGUA | PANAMÁ | REPÚBLICA DOMINICANA

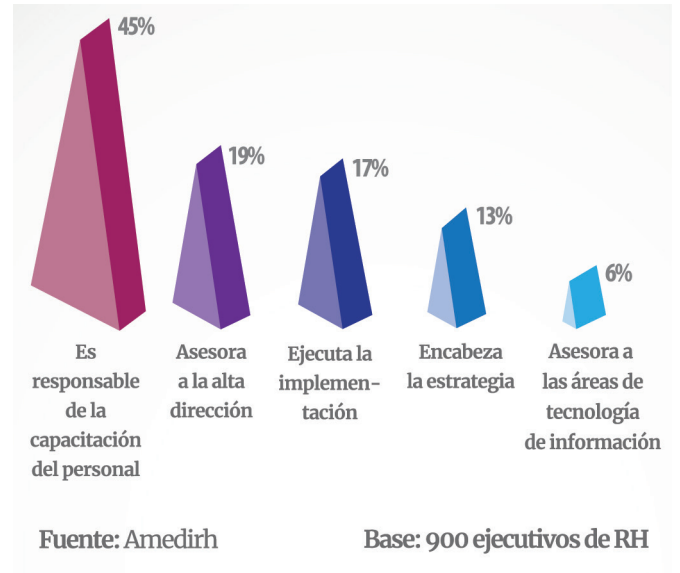
**Gráfica 1:** ¿Su empresa cuenta con una estrategia de transformación digital?



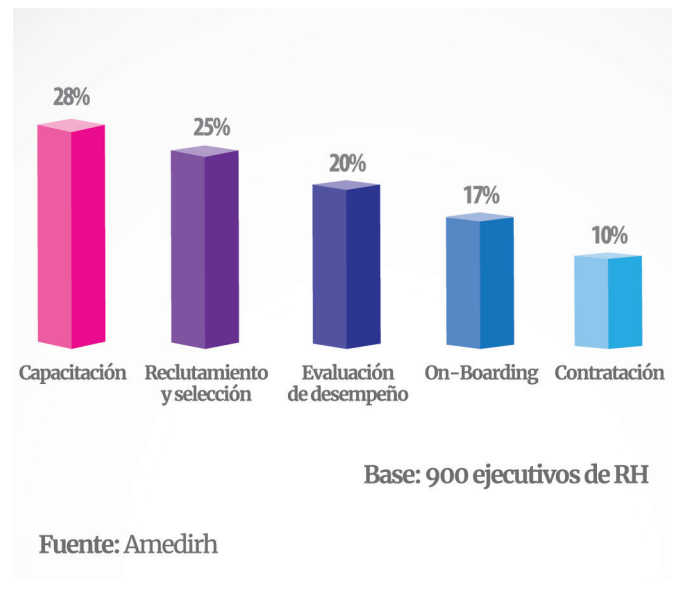
**Gráfica 2:** ¿Cuál diría que es el principal objetivo de la transformación digital en su empresa?



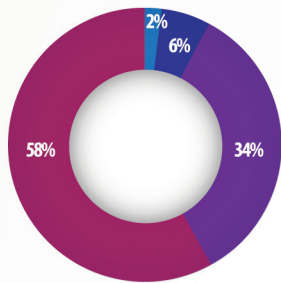
**Gráfica 3:** ¿Cuál es el rol de RH en la estrategia de transformación digital de la compañía?



**Gráfica 4:** ¿Cuál de las siguientes áreas de RH están teniendo impacto con la transformación digital?



**Gráfica 5:** ¿En qué medida el recurso humano influye en el éxito de una estrategia de transformación digital?



- Es altamente influyente
- Es influyente
- Puede o no influir
- No influye para nada

Base: 900 ejecutivos de RH

Fuente: Amedirh



**INTEVO®**

CONSULTORÍA  
QUE GENERA VALOR.

SUBCONTRATACIÓN  
DE PERSONAL



CAPITAL HUMANO



CONSULTORÍA



GOBIERNO  
CORPORATIVO  
COMPLIANCE



CORPORATIVO:  
WTC CDMX, PISO 30 - OFICINA 30

TEL. 55 9001 5131  
[WWW.INTEVO.COM.MX](http://WWW.INTEVO.COM.MX)

/INTEVOMX

# Recursos Humanos como factor de cambio cultural digital



Por: Amedirh

La tecnología es prácticamente esencial en la vida de millones de seres humanos en todo el planeta y, desde luego, en las empresas productoras de bienes y servicios. Vivimos una era de cambios que se generan minuto a minuto, exigiendo de una gran capacidad para lidiar con la ambigüedad y adaptarse a todo lo nuevo.

En este contexto, Recursos Humanos tiene la enorme oportunidad de ser el jugador clave para hacer de la transformación digital una realidad en las organizaciones. “Este fenómeno trae cambios trascendentes a gran velocidad en el mercado, dando mayor impulso a la competitividad. En realidad, las empresas tienen que adaptarse. No se pueden quedar fuera de contexto”, explica Judith Vila, HR Executive de IBM México.

## La tendencia

En los diez años recientes, la industria de la tecnología de la información ha puesto en el mercado innovaciones que han modificado dramáticamente los hábitos de las personas y, con ello, la oferta y la demanda de infinidad de productos y servicios.

A la existencia de internet, se sumaron las redes sociales irrumpiendo con gran fuerza en la forma en cómo se producían las comunicaciones. La aparición de Facebook y Twitter hicieron posible que la gente pudiera producir contenidos y sus propias noticias. Por su parte, Google modificó la forma en cómo se busca y recupera la información, sin tener que salir de casa o la oficina .

En este marco, las empresas comenzaron a recibir solicitudes cada vez más enérgicas por parte de los clientes para actuar con agilidad e inmediatez. La producción, la logística y el servicio se revolucionaron pensando siempre en la creación de experiencias fabulosas para los consumidores finales.

“Hoy tenemos claro que sólo aquellas empresas que son capaces de transformarse en términos digitales y de gestión de la información lograrán subsistir en el muy corto y mediano plazos”, comenta Judith Vila, una de las mujeres cuya opinión influye en el ámbito mexicano y latinoamericano por su posición en Recursos Humanos desde una compañía como IBM.

La transformación digital es una tendencia mundial que se encuentra en pleno auge. Lejos de ser una moda, está generando modificaciones estructurales en la economía, la sociedad, la cultura, la educación y el modo en cómo se relacionan las personas en diferentes ámbitos.

De acuerdo con firmas de consultoría global como Frost & Sullivan, las mega tendencias en materia de transformación digital apuntan hacia un resurgimiento de América Latina hacia el 2025 debido, entre otros factores, a los cambios sociales y avances en materia de conectividad, movilidad, banca, salud y talento.

Se espera que en los próximos siete años:

- Cada persona cuente con al menos 3 o 4 dispositivos digitales de uso personal.
- Se alcanzará la cifra de 460 millones de usuarios de internet móvil.
- Habrá 2 mil 500 millones de dispositivos conectados
- El internet llegará a tener una penetración del 85% en hogares, empresas, plantas de manufactura, oficinas, etcétera.
- La economía basada en tecnologías digitales móviles contribuirá con cerca de 400 mil millones de dólares al Producto Interno Bruto de América Latina.
- El comercio en línea tipo B2C (business to client) logrará una facturación de 100 mil millones de dólares.

Para Judith Vila de IBM, “la compañía que no se conecte con la transformación digital comenzará a dejar de ser atractiva para los clientes, quedándose fuera del ámbito de la competencia. El riesgo de quedarse atrás y dejar de ser relevante en la industria es muy elevado”.

De acuerdo con la encuesta Global Insights Pulse (2016) del estudio The Paradox of Digital

Disruption (KPMG), los sectores más orientados a la digitalización, es decir, en los que existe mayor interés e inversión en dicho tema son:

1. Bancos, servicios financieros y seguros.
2. Telecomunicaciones.
3. Asistencia médica.
4. Bienes de consumo de alta rotación, minoristas y mayoristas.
5. Industria farmacéutica y biotecnología.
6. Medios, entretenimiento, restaurantes y turismo.
7. Energía.
8. Productos y servicios de alta tecnología.
9. Manufactura.

En México, la situación es muy similar a la presentada en este ranking, siendo los sectores bancario y de telecomunicaciones los que van a la vanguardia en tecnología y avances. En estos y otros ámbitos, la participación de las personas es fundamental, tanto en el desarrollo de tecnología como en el proceso de implementación y apropiación.

“Creo que como país, nuestras empresas cuentan con las condiciones para superar los indicadores de rezago en los que pudiéramos hallarnos”, comenta la HR Executive de IBM. “En la industria de las tecnologías de información tenemos la responsabilidad de comunicar a la sociedad que en México se cuenta con las metodologías, la oferta y las herramientas para provocar un gran impacto”.

### **Transformación digital del talento**

De acuerdo con diversos especialistas adscritos al Instituto de Economía Digital con sede en España, uno de los mayores desafíos para la transformación digital reside en el estado que prevalece en la cultura organizacional. Estos retos están representados al menos por tres barreras: la ausencia de liderazgo, la resistencia al cambio y la carencia de talento humano con las competencias necesarias. Para Judith Vila, “las habilidades que hoy se requieren son diferentes a las de hace apenas unos

años o meses, incluso. Ahora, Recursos Humanos tiene que salir a la búsqueda de habilidades claramente definidas a nivel técnico y, también, por la capacidad del talento humano para adaptarse y liderar el cambio”.

Aunado a la transformación digital se precisa realizar un estudio a profundidad de la cultura organizacional, el clima laboral y el grado de apropiación tecnológica que prevalece en los ejecutivos y empleados que colaboran en las empresas.

“La alta dirección espera que RH sea capaz de producir los cambios culturales que se requieren, con procesos transversales claramente establecidos, asegurándose de que el talento humano acompañe a la compañía en las modificaciones de modelos de negocio y operando a través de las plataformas tecnológicas”.

Al respecto, el Instituto de Economía Digital de España recomienda a los líderes, ejecutivos de tecnología de información y de RH, tomar en consideración estos cinco factores para la implementación de la transformación digital:

- **Simplicidad:** La experiencia de usuario simple, intuitiva y con funcionalidades adaptadas al interés y comportamiento de los colaboradores.
- **Personalización:** Crear el entorno digital más adecuado para los empleados.
- **Inteligencia:** Es necesario dotar de información estratégica a través de medición de indicadores (analytics) y arquitectura digital con componentes en tiempo real.
- **Formato atractivo:** Interactuar con los usuarios en un entorno con nuevos servicios digitales centrados en las personas.

- **Innovación:** Nuevos productos y servicios más orientados a los colaboradores de la empresa.

“RH y las áreas de tecnología de información debemos ser capaces de trabajar en equipo y tomar decisiones estratégicas”, asegura Judith Vila. “La tentación de incurrir en la adquisición e incorporación de plataformas que son una moda en el mercado es muy grande, llevando a realizar grandes inversiones que no siempre llegan a buen puerto. Todo el proyecto debe estar debidamente integrado, a favor del negocio y con una cultura gestionada de manera que la apropiación de la transformación digital sea lo más idónea posible”.

De acuerdo con la HR Executive de IBM, adicional a las plataformas digitales se requiere de talento que hoy pueda actuar de una forma y mañana, al momento en que se necesite, estar lista para modificar el rumbo sin que eso le afecte; por ejemplo, cambiando de una tecnología a otra. Es decir, la agilidad implica que se pueda trabajar de manera más colaborativa porque, en ocasiones, se presentan giros organizacionales de forma inesperada.

Asimismo, Judith Vila recomienda que, “de manera interna, RH construya con la gente nuevos comportamientos para que se adopte la cultura del aprendizaje basada en desafíos, en equivocaciones, con reuniones tipo touch point para alinear los objetivos y metas del día”.

Para concluir, señala que resulta necesario transmitir a la fuerza de trabajo que la educación y la capacitación ahora es responsabilidad de cada individuo y no sólo de la empresa. “Una exigencia del mercado es que cada individuo tenga el talento de impulsar su propio desarrollo de manera autodidacta”. ▲▲

**[AFILIA A  
TU EMPRESA]**

INSTITUTO  
***fonacot***



Inspectores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social validarán que las empresas estén afiliadas al Instituto Fonacot.

***Es una obligación de ley y un derecho de los trabajadores.***

Derivado de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en noviembre del 2012, en su artículo 132, fracción XXVI Bis, establece la obligatoriedad de los patrones de afiliar a su empresa al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores con el propósito de que sus trabajadores puedan ser sujetos del crédito FONACOT.

La afiliación de las empresas permitirá que más trabajadores tengan acceso a créditos competitivos en el mercado para la adquisición de bienes de consumo duradero y pago de servicios; con ello se fomenta su desarrollo integral y el crecimiento de su patrimonio familiar.

**FONACOT es el crédito que **SÍ** puedes pagar.**

**STPS**  
SECRETARÍA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL



**CENTENARIO**  
1917-2017  
CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

@Infonacot INFONACOT www.infonacot.gob.mx 01 800 FONACOT 3662268

Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.

# RH: Creador de procesos digitales



Por: Amedirh

**E**n las empresas, la función de Recursos Humanos está soportada por políticas que luego se llevan a la realidad a través de procesos que permiten desarrollar la gestión del talento. ¿Es posible migrarlos al ámbito digital a través de las tecnologías de información? Definitivamente sí, aunque cada organización debe diseñar e implementar su propio plan considerando las características de su estructura, operación y personal.

### Pensemos en la estrategia

El CHRO tiene la responsabilidad de que la función de Recursos Humanos agregue valor a la organización, supervisando que los indicadores de gestión de personas alcancen niveles óptimos. Para ello, los procesos son indispensables, pues a través de ellos es posible contar con un sistema de trabajo que permita cumplir con las metas.

Para migrar los procesos hacia un entorno digital, el CHRO y su equipo primero deben definir cuáles son aquellos que se escalarán hacia alguna plataforma tecnológica. Para ello, es indis-

pensable utilizar criterios de decisión; algunos de ellos incluyen, por ejemplo:

- **Impacto:** Considerar qué tan crítico resulta el proceso para la operación del negocio y los indicadores de gestión.
- **Alcance:** Identificar claramente a cuántas personas se espera que beneficie la transformación digital del proceso.
- **Necesidad:** Responder con objetividad si se requiere escalar el proceso a nivel digital.
- **Factibilidad:** Analizar la viabilidad, costo y beneficios de llevar a cabo la iniciativa de transformación digital.
- **Escalabilidad:** Evaluar con qué frecuencia se revisa y actualiza el proceso y qué implicaciones habría a nivel tecnológico, pensando en el envejecimiento de las plataformas digitales, la llegada de otras nuevas o la migración de los datos.

Utilizar estos criterios puede ayudar a que el CHRO formule una estrategia con una visión clara del negocio y de la trascendencia de la transformación digital. En este punto, cuando se plantea un



# Para migrar los procesos hacia un entorno digital, el CHRO y su equipo primero deben definir cuáles son aquellos que se escalarán hacia alguna plataforma tecnológica.

proyecto de tal magnitud, resulta recomendable visualizar las ventajas que traerá a la empresa, así como los riesgos, el tamaño de la inversión requerida y el cálculo estimado del retorno de inversión. Al respecto, será importante considerar partidas presupuestales que se diseñan en conjunto con las áreas de Tecnología de Información y Finanzas.

- Costos por plataforma tecnológica.
- Costos por gestión de cambio cultural.
- Costos por capacitación para el trabajo.
- Costos por merma asociada a la curva de aprendizaje de los colaboradores.
- Costos por concepto de asesoría y consultoría externa.

El CHRO deberá asignar a un responsable del diseño operativo para llevar a cabo la estrategia y facultarla con el empoderamiento adecuado para que elija a un equipo de trabajo capaz de ejecutar un plan de implementación efectivo, tanto en actividades como en control presupuestal.

## Enfoque centrado en el usuario

Aunado a la construcción de una estrategia sólida, en la actualidad se debe echar mano del enfoque centrado en la experiencia del usuario. Tratándose de los proyectos de transformación digital, precisamente se requiere la definición de los roles que tendrán las personas que interactuarán con las plataformas tecnológicas.

Algunos de los roles de usuario que se presentan con frecuencia y que aplican también a la transformación digital de los procesos de RH, son los siguientes:

- **Super administrador:** Suele ser personal de las áreas de tecnología de información.
- **Administrador:** Este rol lo ocupa un líder de proyecto de RH a quien se le capacita para tener control de gestión independiente del soporte de las áreas de tecnología.
- **Usuarios RH:** Son ejecutivos y operadores que gestionan las peticiones de los clientes finales de los procesos en la plataforma digital.
- **Usuario final:** Con frecuencia es el colaborador o trabajador de la empresa que hace uso de la plataforma digital para obtener o aportar información relevante para RH. Asimismo, utiliza las herramientas para llevar a cabo diferentes trámites relacionados con su contrato, permanencia, promoción, compensación y beneficios.
- **Usuario CHRO:** Este rol cuenta con las funciones apropiadas para hacer un despliegue de indicadores precisos que informan al CHRO sobre el estatus del proceso y las operaciones.

Otra faceta del enfoque centrado en las personas consiste en el diseño de **experiencias de usuario** (UX) que contribuyan de manera objetiva y medible a la utilización y apropiación tecnológica del proceso de RH que fue migrado hacia una plataforma digital.

El propósito del diseño de la experiencia de usuario es simple: hacer que el proceso sea claro, sencillo, fácil, de autoservicio y útil para las personas que interactúan digitalmente en él. En caso con-

trario, cuando estas condiciones no se presentan de manera idónea, la gente no logrará modificar las conductas de trabajo y, además, provocará el descrédito de todo el proyecto haciéndole una promoción negativa.

La responsabilidad de lograr una experiencia de usuario exitosa reside tanto en el equipo de tecnología a cargo de la transformación, como del líder de proceso por parte de RH. Para ello se requiere de un análisis apropiado de las operaciones porque, si el flujo de trabajo es complejo, engorroso y en la práctica aporta niveles bajos de servicio, existe el riesgo de que se repliquen de igual forma, pero en formato digital. Es decir, que no habrá ninguna mejora sustancial y auténtica.

Por ejemplo, tenemos el caso de la solicitud de vacaciones. En ocasiones, requiere de llenar un formato que lleva un gran número de firmas de autorización, lo que suele provocar que la aprobación final suceda después de cinco días o más.

Con un proceso digital, la misma petición debería resolverse con agilidad porque el usuario depende menos de un ejecutivo de RH, se elimina el uso de los memorándums, así como la participación de asistentes y mensajeros para obtener firmas, ayudando a que los tiempos de espera sean menores. Para lograrlo, es indispensable revisar los flujos de trabajo del proceso y mejorarlos, justo pensando en el usuario final.

### Integración de procesos

Las plataformas digitales funcionan sobre grandes bancos de datos que producen las organizaciones. Dicha información deriva justo de los procesos y sus operaciones. Para mantener la integridad de estos cúmulos informativos se requiere de una visión integradora del proyecto.

Es importante que el CHRO y su equipo cuenten con un mapa definido de los procesos y cómo se

enlazan o interrelacionan; de este modo será más sencillo administrar la complejidad y tomar decisiones acerca de cómo y cuándo serán migrados a plataforma digital.

Por ejemplo, la contratación es un proceso clave porque el contrato es el instrumento en el que reside la información sobre el colaborador (datos personales, jurídicos, fiscales, etcétera), así como los datos acerca de su función, condiciones de trabajo, compensación, prestaciones y beneficios.

A partir de estos registros comenzará a agregarse la huella informativa del trabajador que deriva de aspectos como:

- Competencias y necesidades de capacitación.
- Evaluación psicométrica, ética y de salud.
- Objetivos y metas que deberá alcanzar.
- Evaluación de desempeño y contribución al negocio.
- Datos sobre promoción.
- Participación en otros proyectos.
- Compensación, prestaciones, beneficios y pensiones.
- Programación de turnos y efectividad.

Es recomendable que el CHRO y su grupo de talento desarrolle el mapeo de procesos para que el área de Tecnología de Información pueda dimensionar adecuadamente el tamaño del reto, el tipo de plataforma digital que será requerida, los presupuestos, requerimientos de consultoría y, sobre todo, de qué manera se construirá la mejora de las experiencias de usuario.


Poner estas medidas y sugerencias en práctica puede traer grandes beneficios a la organización porque se mitigan los riesgos asociados a cualquier proyecto de migración tecnológica. Lo más importante es que la transformación digital tenga un impacto auténtico en el negocio y en los resultados para bien de la empresa y quienes colaboran en ella. ▲

# ES HORA DE PENSAR EN SEGURIDAD



Fotografía: GustavoTonatiuh Reyes



[www.grupoips.com.mx](http://www.grupoips.com.mx)  
Tel. 5525 3242   



GRUPO IPS MÉXICO  
GARANTÍA EN SEGURIDAD



# Preferencias tecnológicas del candidato en su búsqueda de trabajo

Por: ManpowerGroup Solutions

Los profesionales de Recursos Humanos están de acuerdo en que la tecnología lo ha cambiado todo a la hora de atraer y contratar al mejor talento.

En un solo año, el número de candidatos que expresaron su interés en postularse a empleos mediante aplicaciones en sus teléfonos inteligentes aumentó aproximadamente 30 por ciento en México.

La tecnología está integrada a todo lo que hacemos y ha afectado a la mayoría de los aspectos del ciclo de contratación. Los candidatos la usan para buscar y solicitar empleos. Los empleadores, para captar candidatos, desarrollar comunidades de talento y prospectos de entrevista. Sin embargo, lo que no es ampliamente conocido es cómo las preferencias

tecnológicas de los candidatos pueden ser aprovechadas por los empleadores.

## ¿Cómo pueden las empresas usar la tecnología como una ventaja competitiva en la actual guerra por el talento?

La nueva investigación de ManpowerGroup Solutions titulada **Desliza a la derecha: las opciones tecnológicas para el candidato en su búsqueda de trabajo**, expone la perspectiva de más de 14,000 personas en 19 países, sobre su preferencia por las aplicaciones para la búsqueda de empleo.

El aumento en el interés y el uso de las aplicaciones en teléfonos inteligentes para la búsqueda de empleo por parte de los candidatos depende tanto de la oferta como de la demanda. La gente en todas partes usa aplicaciones para casi todo. La investigación muestra que 90 por ciento del tiempo invertido en los teléfonos móviles se enfoca en el uso de aplicaciones, y eso es cierto en todos los países: desde Estados Unidos, México y China hasta España.

No es de extrañar que los Millennials (de 18 a 34 años) conformen el grupo más interesado en aplicar a puestos de trabajo a través de las aplicaciones para teléfonos inteligentes (64 por ciento contra 55 por ciento del promedio global). No obstante, los candidatos que usan o preferirían utilizar una aplicación móvil para la búsqueda y postulación a empleos también demuestran un nivel de independencia.

# ¿Cómo pueden las empresas usar la tecnología como una ventaja competitiva en la actual guerra por el talento?

ManpowerGroup Solutions comparte ocho recomendaciones prácticas para los empleadores:

- 1. Sé inteligente con el teléfono inteligente.** Hacer que un sitio web sea verdaderamente amigable para dispositivos móviles implica ver la experiencia completamente a través de la perspectiva del usuario del teléfono.
- 2. Ve más allá de las plataformas/aplicaciones tradicionales de Recursos Humanos.** Se han desarrollado una serie de nuevas tecnologías que combinan las redes sociales con el reclutamiento.
- 3. Obtén cantidad y calidad.** Las aplicaciones móviles aumentan la cantidad de postulaciones que los empleadores reciben, pero el valor real de la tecnología tiene que ver con ordenar y priorizar dicha información.
- 4. Cuando es prioridad la diversidad, no confíes únicamente en videoentrevistas.** Sabiendo que el género es un factor decisivo en los niveles de comodidad con las entrevistas en video, los ejecutivos expertos de Recursos Humanos deben pensar ampliamente sobre las mejores técnicas y tecnologías para las entrevistas.
- 5. Sé parte de la solución.** Elabora recomendaciones para que la entrevista exitosa en video sea un recurso adecuado para todos los candidatos.
- 6. Usa la tecnología para construir tu “marca de empleador”.** Debido a la relativa facilidad en la obtención de métricas, las tecnologías de re-

clutamiento de Recursos Humanos a menudo son evaluadas con base en el costo por clic o al costo por postulante. Sin embargo, estas soluciones también pueden ampliar el alcance del mensaje sobre la marca de la organización y crear comunidades de talentos.

- 7. Deja que un robot sea un robot.** Los empleadores que deciden experimentar con esta tecnología deben comprender que el Chatbot se convierte, de hecho, en un representante para la marca de empleador.
- 8. Evita objetos relucientes; contrata un experto.** La tecnología debería ser una herramienta para cumplir con la estrategia de adquisición de talento de una empresa y articular las metas.

Para conocer el estudio completo visita:  
<http://bit.ly/2jg3MFO>



El contenido es responsabilidad del autor.

# Comunicación Interna Digital: ¿Cómo obtener ventaja?

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor



Para lograr con efectividad los procesos de transformación digital, las empresas requieren de la participación estratégica de Recursos Humanos. Por un lado, RH encabeza los planes y programas de gestión de cambio cultural y, por otro, tiene la gran oportunidad de impulsar la evolución de un proceso clave como es el caso de la comunicación interna.

¿Por qué es importante visualizar este otro nivel de intervención de RH? Porque ya no podemos cerrar los ojos ante el cambio de hábitos de comunicación entre las personas.

En la vida cotidiana, los seres humanos solían interactuar con medios de información como la radio, la prensa y la televisión. Sin embargo, el escenario se ha modificado desde la aparición de internet, las redes sociales y la amplia gama de dispositivos móviles e inteligentes.

De hecho, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información de INEGI (2016), alrededor del 60%

de la población mexicana accede a internet y lo hace, principalmente, para realizar alguna o todas las actividades siguientes:

- Comunicarse con otras personas.
- Obtener información.
- Ver contenidos en video.
- Entretenerse.
- Publicar o consultar contenido en las redes sociales.

Lo anterior indica que internet transformó los hábitos. La gente en general y los mexicanos en particular, han dejado de contemplar los medios de comunicación para convertirlos en una herramienta para relacionarse. Tan solo en el caso de los dispositivos móviles, el INEGI estima que 7 de cada 10 habitantes cuenta con un teléfono celular y, en la mayoría de los casos, se trata de un aparato inteligente.

Si las personas han operado estas modificaciones en su conducta cotidiana, lo natural es que también lo hagan en el ámbito laboral. El impacto ha

# De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información de INEGI (2016), alrededor del 60% de la población mexicana accede a internet.

sido tal que las nuevas tecnologías de comunicación ahora forman parte del día a día y los colaboradores las usan para facilitar su trabajo de diferentes formas.

- Agilizar la comunicación con servicios de mensajería inmediata como Whatsapp.
- Interactuar en grupos de trabajo de LinkedIn.
- Conectarse fácilmente con compañeros de la empresa en todo el mundo con Google u otro programa especializado desde el teléfono celular, dejando atrás la sala de teleconferencia.

Al parecer todo es más sencillo, más rápido y más efectivo. En buena medida se debe a que cada una de las herramientas ofrece una **experiencia de usuario** muy gratificante. Esto significa que las personas encuentran la respuesta que buscan en la tecnología: gran facilidad para interactuar y, además, con la posibilidad de resolver asuntos de trabajo que pueden requerir una atención inmediata.

## Recomendaciones para RH

- 1. Analiza el comportamiento de los colaboradores**, estudiando su relación con los dispositivos móviles, las redes sociales, internet, consumo de video en línea, etcétera. Esto permitirá identificar con cuáles de las herramientas están más afiliados.
- 2. Evalúa el desempeño de los medios de comunicación interna**, tradicionales y digitales para ponderar las mejoras que se deben realizar. Si hay canales muy populares y otros que no se utilizan, probablemente se deba a que

**Tan sólo en el caso de los dispositivos móviles, el INEGI estima que 7 de cada 10 habitantes cuenta con un teléfono celular y, en la mayoría de los casos, se trata de un aparato inteligente.**

no ofrecen una experiencia grata a las personas.

- 3. Crea experiencias de comunicación interna** con las nuevas tecnologías es fundamental. La gente debe sentir que la herramienta es familiar, intuitiva, fácil de usar y, sobre todo, útil. El usuario debe hallar solución a sus necesidades.
- 4. Utiliza el video en tus mensajes.** Las personas consumen cada vez más este tipo de contenidos porque tienen menos tiempo para leer comunicados extensos. No te compliques y realiza clips de video sencillos con un dispositivo móvil.
- 5. Plantea objetivos claros.** Sea en medios tradicionales o digitales, lo más importante de la comunicación interna es que haya claridad en el propósito. Un objetivo definido es más valioso que cien comunicados. Focalízate primero en que el mensaje sea preciso y claro.
- 6. Piensa en la seguridad.** Trabaja en equipo con el área de tecnología de la empresa porque las medidas de seguridad de la información sobre el negocio son fundamentales. Cuida siempre este ángulo de la comunicación interna. ▲▲

# Sembrando el aprendizaje digital en la cultura de su empresa



**P**romover el aprendizaje en los colaboradores es una de las funciones de Recursos Humanos más importantes y rápidamente cambiantes. Las tecnologías digitales, aplicaciones móviles, video y el ritmo acelerado del trabajo han reinventado lo que significa la educación corporativa.

Lo que inició con la formación en línea dirigida por un instructor (los primeros días del aprendizaje electrónico) se ha convertido en un currículo basado en competencias, tutoriales en video, cursos masivos en línea (Massive Open Online Courses, MOOCs) y ahora módulos de micro aprendizaje, que dan instrucción en ráfagas cortas y específicas. Los líderes de RH han tenido que enfrentarse a esta disrupción y, al mismo tiempo, intentar crear plataformas para aprender con programas siempre actualizados.

Así como la tecnología y los contenidos han cambiado, las expectativas de los empleados lo han hecho también. Hoy en día, las personas dedican alrededor de 20 minutos a la semana a aprender algo nuevo de acuerdo con una investigación de Deloitte. La mayoría de ellos están sobre satura-

dos con otras tareas, lo que lleva a interrupciones constantes incluso en estos momentos para el entrenamiento. Hay quienes comentan que “aún las charlas de TED, que duran 18 minutos, son demasiado largas para nuestra gente”.

A medida que el nuevo mundo del aprendizaje digital comienza a tomar forma, los profesionales de RH tienen la oportunidad de ayudar a sus organizaciones a adoptar estrategias de desarrollo corporativo que beneficien a sus empleados y a la empresa.

## Lecciones importantes

Por supuesto, no hay nada mejor para el aprendizaje que alejarse del escritorio y asistir a un programa de capacitación o una reunión fuera de la oficina para tener la oportunidad de enfocarse, reflexionar y aplicar sus lecciones.

El estudio de Deloitte señala que los líderes organizacionales efectivos entienden el valor de permitir a los empleados que tomen un tiempo fuera de su trabajo cotidiano para explorar nuevas ideas y generar soluciones de múltiples formas: a través de simulaciones, colaboración, estar en contacto con otras personas y reclutando expertos.



# A medida que el nuevo mundo del aprendizaje digital comienza a tomar forma, los profesionales de RH tienen la oportunidad de ayudar a sus organizaciones a adoptar estrategias de desarrollo corporativo que beneficien a sus empleados y a la empresa.

Originally published as “Embedding Digital Learning in Your Organization’s Culture “ by Josh Bersin in HR Magazine, (issue Jul 25, 2017). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

Pero la gente no siempre tiene el tiempo o los recursos para acudir a capacitaciones fuera de la oficina y las pequeñas empresas probablemente no puedan darse el lujo de impartir programas costosos muy a menudo. Además, con frecuencia, los empleados no retienen conceptos importantes una vez que el curso finaliza. Adicionalmente, mientras que ganan una gran exposición a la cultura organizacional a través de experiencias en aulas, aún necesitan capacitación in-situ en el centro laboral.

Aquí es donde aparece el aprendizaje digital; en otras palabras, sembrar justo la cantidad correcta de contenido educativo en su medio ambiente de nuevas tecnologías de información. Los colaboradores de muchas organizaciones están adoptando herramientas digitales que se adaptan a sus necesidades individuales; por ejemplo:

- Acceder a un portal amigable que recomiende contenido y muestre lo que otras personas en sus funciones laborales están usando para aprendizaje y desarrollo. Los portales Vendors Degreed, EdCast and Pathgather tiene estas capacidades.

- Obtener ayuda para encontrar cursos que puedan mejorar sus habilidades en un área particular. Los portales Lynda, Skillsoft and Grovo dan esta opción. Otros portales, incluyendo edX, permiten a los usuarios obtener micro o nano grados en un tema nuevo.
- Dedicar 10 minutos al día para profundizar en lo que necesitan saber para el mantenimiento de una máquina, los procesos de fabricación o la seguridad, complementado por actividades regulares programadas incorporadas en sus horarios para integrar y aplicar los conocimientos recién adquiridos. Axonify ofrece esto.

## Sistemas más inteligentes

En la actualidad, muchos portales ofrecen plataformas de video y software muy sofisticado para ayudar a administrar millones de interacciones. Incluidos dentro de esta categoría se encuentran Cornerstone, Oracle, Saba, SAP, SumTotal Systems y Workday. No obstante, la realidad operativa indica que son necesarios sistemas simples que reúnan todo el contenido de una manera más atractiva, por ejemplo, a través de aplicaciones móviles que agilicen la accesibilidad a los materiales.

El estudio de Deloitte muestra que el mercado de aprendizaje y desarrollo está en medio de una crisis menor. La mayoría de los empleados no califica bien a los sistemas de aprendizaje de sus empresas. Esto no se debe a que los capacitadores corporativos no estén trabajando duro, simplemente a que el espacio de trabajo digital ha emergido mucho más rápido de lo que nadie hubiera anticipado y está llevando tiempo construir la siguiente generación de soluciones acordes a lo que la gente espera.

Todos tenemos altas expectativas respecto de los contenidos y las plataformas. Queremos sistemas que sean fáciles de usar, como si se tratara de las redes sociales y motores de búsqueda. Pero el medio ambiente de los negocios es mucho más complejo: Existe entrenamiento relacionado con el cumplimiento, nueva orientación para contrataciones y cientos de temas y programas específicos de la compañía. Así que, para un líder de RH, existe la oportunidad de repensar cómo conformar una experiencia digital con todas las estrategias para alcanzar el éxito con los usuarios de la empresa.

Es tiempo de tomar seriamente al aprendizaje digital. Hay que comenzar por dar una mirada consistente a todos los segmentos de la fuerza laboral para identificar un reto al cual se puedan orientar los esfuerzos. Es importante considerar el apoyo de un consultor o formar un equipo pequeño que se especialice y reunir los recursos para ofrecer una experiencia digital atractiva. Esto permitirá ganar mayor visibilidad y posicionamiento para RH en medio de la transformación digital.

### Auditando la cultura de aprendizaje

Llevar a cabo auditorías es una forma de determinar las necesidades organizacionales requeridas e identificar brechas en el entrenamiento de sus empleados. Todd Dewett, presidente de TVA Inc, una consultora ubicada en Houston Texas recomienda que los líderes en RH tomen las siguientes acciones:

- Usar información enfocada en el aprendizaje y el negocio para formular preguntas que identifiquen las necesidades de entrenamiento actuales e ideales. Generar modelos de entrenamiento para desarrollar y pulir sus estrategias, buscar retroalimentación crítica y ajustar las iniciativas hasta que los datos muestren que se han alcanzado los resultados deseados.
- Proporcionar experiencias de aprendizaje modernas que cumplan las expectativas de los usuarios. Las actividades pueden incorporar capacitación personal y en línea, así como aplicaciones concretas en la operación.
- Desarrollar un plan de comunicación fielmente ejecutado.
- Reportar el valor del aprendizaje y desarrollo, tanto a los participantes como a los líderes del negocio.
- Construir una cultura que recompense el crecimiento profesional. Un componente clave es preparar a los gerentes para entrenar y orientar efectivamente a los empleados. ▲▲

# Los tres motores de la transformación digital

## ¿Hasta dónde tu empresa se ha sumado a los nuevos cambios?

Con información de TOTVS

Mundo Ejecutivo

La transformación digital es promovida por una larga lista de nuevas tecnologías que van desde la realidad aumentada y la geolocalización hasta la inteligencia artificial. Sin embargo, según la consultora Gartner, tres tecnologías son las turbinas que están haciendo despegar este concepto.

### Big Data

Sólo Big Data tiene potencial para mover 200 mil millones de dólares por año hasta el 2020, de acuerdo con International Data Corporation. Esto incluye tanto las nuevas fuentes de ingresos – clientes impactados de una manera más precisa y enfocada– como el recorte de costos.

¿Para qué invertir millones y millones de publicidad general, cuando se puede llegar exactamente al público objetivo por una pequeña fracción de ese valor? Lo difícil, en ese caso, será evitar ahogarse en la inmensidad de los números. El secreto: usar de forma integrada analytics e inteligencia artificial para filtrar los insights más importantes en medio de un océano de información. El éxito de la transformación digital será de quien sea capaz de crear flujos de datos claros, centrados, en tiempo real e integrados en el modelo operativo de la empresa

### Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés)

Un estudio de Cisco apunta a que, en el 2020, habrá 50 mil millones de dispositivos conectados en el mundo. Hasta el año pasado, esa cifra era inferior a 10 mil millones. Es como si para cada persona del planeta hubiera seis dispositivos conectados a la web. De estos, al menos el 20% actuarán como sensores, conectados directamente. Estar preparado para explorar en profundidad lo que esas conexiones ofrecerán puede redefinir la manera en que las empresas se relacionan con sus proveedores, distribuidores y clientes.

Al final, la actuación conjunta de esos sensores es lo que permite que las empresas transformen sus modelos de negocios, como Nike, que invierte en la denominada “tecnología vestible” –zapatos y sensores para fitness conectados– o Google, que está entrando en el área de vehículos autónomos. Son empresas que hasta hace poco tiempo actuaban en ámbitos completamente diferentes y que ahora están invirtiendo en crear nuevos mercados a partir de la nada.

### La nube

La estimación de International Data Corporation apunta a que, para 2020, existirán 45 zettabytes de datos en el mundo o 20 mil veces más de lo que había hace 30 años. La mayor parte de esos datos tendrá la nube como único lugar práctico para combinar y gestionar el flujo de esas informaciones, proporcionando la capacidad de reunir y procesarlos a larga escala.

Así que no cabe duda de que será necesario que las empresas desarrollen nuevos modelos y fórmulas diferentes para transformarse.

El mercado ha cambiado: ahora los clientes pagan una suscripción para alquilar productos que están alojados en la nube, una versión del modelo empleado por Netflix, por así decirlo. Una transición de ese tipo no es algo sencillo de realizar. En un primer momento, por ejemplo, el nuevo modelo genera menos ingresos que el anterior, ya que el precio de la suscripción más bajo que el de la licencia. El nuevo formato sólo se vuelve más rentable al cabo de algunos años, cuando el valor de la renovación de las suscripciones aumenta y alcanza un valor superior al de la licencia. Por lo tanto, se trata de un cambio que tiene que planearse con cuidado para que la compañía pueda sobrevivir durante esa travesía.

**El contenido es responsabilidad del autor.**

# 10 características de la tecnología para la digitalización del talento

Por: Meta4



El mercado laboral experimenta una importante transformación debido a la irrupción de nuevas tecnologías, así como a la cada vez mayor incorporación de procesos automatizados. Este escenario convierte al talento en el elemento diferenciador para que las organizaciones alcancen el éxito.

En este contexto digital, el uso de la tecnología será fundamental para identificar y gestionar a los mejores profesionales de manera eficiente. Pensando en un ejercicio ágil, nos preguntamos, ¿cuáles serían las características más relevantes que deberá tener una solución tecnológica para abordar la transformación digital del talento, desde la función de Recursos Humanos?

**1. Organizar la estructura de una empresa y su actividad.** Una solución tecnológica de Recursos Humanos debe posibilitar gestionar las diferentes estructuras organizativas de una compañía en función de las demandas de los nuevos modelos de negocio digitales. De esta manera, puedan convivir las estructuras exis-

tentes, con metodologías organizativas propias de la era digital como el trabajo por proyectos o las dependencias “n-dimensionales”.

- 2. Promover la digitalización de las funciones de Recursos Humanos.** Además de servir de repositorio de toda la información relativa al ciclo de vida del empleado, una herramienta tecnológica debe permitir que todos los procesos de RH, tanto internos como externos, puedan ser gestionados de forma digital.
- 3. Adaptarse a los cambios del entorno digital.** Es imprescindible que la solución sea flexible y evolucione de acuerdo con la transformación del ecosistema digital, permitiendo a la empresa alinearse con las necesidades de su modelo de negocio y con las de sus socios, proveedores, accionistas, etc.
- 4. Ofrecer una experiencia digital a los usuarios.** Más allá de digitalizar las cuestiones que hasta ahora se hacían de forma manual, una herramienta de Recursos Humanos debe proporcio-

# ¿Cuáles serían las características más relevantes que deberá tener una solución tecnológica para abordar la transformación digital del talento, desde la función de Recursos Humanos?

nar una auténtica experiencia digital atractiva y sencilla y un alto valor tanto al usuario final de la solución como al gestor de los datos.

## 5. Transformar los datos en conocimiento.

Convertir los datos en información de valor que ayude a las organizaciones a tomar las decisiones correctas. La solución debe plantear las preguntas adecuadas y, a su vez, facilitar las respuestas correctas. Así mismo, permitirá a la compañía prever situaciones como el riesgo de salida de los puestos críticos, evitar el absentismo, anticiparse a la rotación voluntaria o detectar la falta de compromiso.

## 6. Mejorar la imagen interna y externa del área de Recursos Humanos.

Una solución tecnológica de RH debe gestionar tanto a las personas que forman parte de la organización como a aquellas que mantienen una relación con ella, como clientes, accionistas o candidatos. Estas herramientas deben ofrecer información actualizada de todos ellos, permitiendo a la empresa mejorar sus procesos de selección, definir los puestos de trabajo, analizar el entorno interno y externo o establecer los planes de desarrollo de los profesionales. En definitiva, debe ayudar a que los empleados y colaboradores perciban un ambiente de trabajo transparente y a transmitirles los objetivos y funcionamiento de su compañía.

## 7. Capacidad autocrítica y exigencia en el entorno digital.

La solución de Recursos Humanos debe identificar las competencias digitales que tiene la compañía y las que pueda llegar a necesitar. Para ello, una solución de RH tiene

que permitir identificar los conocimientos técnicos de los candidatos y empleados, así como ser capaz de establecer si estos cuentan con la actitud y con los comportamientos digitales necesarios.

## 8. Principio de acción y reacción.

La inmediatez es uno de los principios fundamentales del actual contexto digital. Una herramienta que gestiona el talento debe permitir proporcionar respuestas inmediatas y concretas a una necesidad, por ejemplo, proporcionar feedback y establecer un plan de desarrollo tras un proceso de evaluación o atender las posibles cuestiones planteadas por los empleados.

## 9. SMACT.

La aplicación de los conceptos *Social Networks*, *Mobility*, *Analytics* o *Big Data*, *Cloud* e *Internet of Things*, deben estar integrados en una solución tecnológica de Recursos Humanos, de manera que sirva de exposición – nudo – desenlace de la solución en sí misma y de los beneficios que en términos de transformación digital va a ofrecer a la organización y a sus empleados.

## 10. Agilidad.

Una solución de Recursos Humanos debe adaptarse al acelerado ritmo del contexto digital, de manera que actúe como facilitadora para lograr los objetivos de negocio de la organización.

Para más información sobre los temas abordados en el artículo: [www.meta4.com.mx](http://www.meta4.com.mx)

**El contenido es responsabilidad del autor.**

# Legislación sobre RH y Transformación Digital

Por: Victor González, Socio / Director Contencioso en Legal Laboral



Las nuevas tecnologías de información son un elemento esencial en la vida de las personas y las organizaciones. Se trata de una realidad que cambia de manera tan rápida que, para no quedar obsoletos, debemos procurar anticiparnos y adecuarnos a la transformación.

Las empresas de todos tipos y tamaños deben estar a la vanguardia en cuanto a los elementos tecnológicos relacionados con su actividad u objeto de negocio. Ya en la gestión del capital humano, advertimos una digitalización creciente de prácticamente todos los procesos.

Es innegable que se trata de importantes herramientas que ya son parte imprescindible de las agrupaciones, que requieren la observancia de una serie de medidas para garantizar que su uso generará soluciones y no problemas. Obviaremos algunas medidas tendientes a proteger la información restringida y/o confidencial de la empresa y utilización común de dispositivos móviles (por ejemplo, el almacenamiento seguro de información, el empleo de redes sociales para fines no personales, etcétera), para puntualizar algunos elementos relevantes.

- **En materia de protección de datos personales.** La Ley Federal de Protección de Datos Perso-

nales en Posesión de los Particulares (artículos 8, 15, 16, 17, 18 y 36), así como su reglamento, establecen los lineamientos generales que toda organización debe observar incluso desde el momento de las contrataciones laborales, pues no olvidemos que el candidato pone a disposición de su empleador información personal (e incluso sensible, de acuerdo con la ley); por ello es que se vuelve imprescindible contar con avisos de privacidad, con independencia de la forma en que se celebre el contrato de trabajo, la naturaleza de las actividades o la forma en que se haya entregado la información personal.

- **En materia civil / mercantil.** El Código de Comercio en su artículo 80, el Código Civil Federal en sus numerales 1803 y 1807, así como el artículo 23 de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías, contemplan la posibilidad de perfeccionar un convenio o contrato mediante el uso de cualquier tecnología de la información, con la simple aceptación de la propuesta efectuada; ello se vuelve especialmente importante tratándose de comunicaciones relativas a operaciones con clientes, proveedores o terceros.
- **En materia de información confidencial.** Los artículos 82, 84 y 85 de la Ley de Propiedad In-

dustrial contemplan la prohibición de divulgar información considerada como restringida, en especial tratándose de la obtenida por los trabajadores de sus empleadores. Este punto es especialmente importante, en virtud que hoy en día se puede tener acceso vía electrónica, a veces de forma indiscriminada, a información confidencial de las empresas; por ello es importante diseñar e implementar contratos que contemplen este tipo de limitantes.

### En materia de trabajo y relaciones laborales

Es común que RH, en una muy justificada búsqueda de hacer más efectivos sus procesos, recurra a elementos tecnológicos; en algunos de ellos, su principal problemática y sugerencias de solución son:

- **Medios electrónicos o biométricos de control de jornadas de trabajo.** El principal problema es que, generalmente, los reportes emitidos por este tipo de dispositivos no va acompañado de la firma del trabajador como signo de conformidad, con lo cual se presume que el empleador lo puede modificar unilateralmente; la solución es la firma semanal o quincenal de los reportes emitidos por este tipo de dispositivos, de tal manera que obtengamos una doble utilidad: en el ámbito administrativo (descuentos, pagos, etcétera) y desde el punto de vista legal, que puedan servir en un conflicto laboral. Véase artículos 784 y 804 de la Ley Federal del Trabajo.
- **La remisión de los recibos de pago por vía electrónica.** En materia fiscal, existe la obligación patronal de enviar a cada uno de sus empleados el comprobante fiscal de su pago nómina. La situación ha generado confusión acerca de si se debe continuar con la impresión y firma de los recibos por parte del trabajador. La respuesta es un contundente sí. En efecto, la firma del recibo de pago es el elemento inequívoco de la conformidad del trabajador con el monto de sus percepciones y deducciones del periodo. Especialmente en el caso de conflictos laborales puede darse el caso que, aun cuando pudiera acreditarse que al trabajador se le efectuó una transferencia de fondos a su cuenta bancaria y que el monto de ésta corresponde con el recibo de nómina (no firmado) enviado vía electrónica al correo del empleado, sólo podría probarse

que se efectuó dicho pago, pero no que se estuvo de acuerdo con el mismo.

- **Validez legal de las comunicaciones vía electrónica.** Cuando surgen problemas y lo único que tenemos como evidencia es información que ha quedado almacenada en algún medio digital, surgen preguntas relativas a la validez. Desafortunadamente, nuestra legislación laboral no ha avanzado a la par de las necesidades que reclama el incesante avance tecnológico, pues aun cuando en las reformas a la Ley Federal del Trabajo vigentes a partir de diciembre del año 2012 se reguló el ofrecimiento de pruebas de carácter tecnológico (artículos 836-A al 836-D), ello implica grandes gastos y una serie de medidas documentales que el patrón debió haber implementado para lograr que estas comunicaciones tengan validez legal (como la firma de los comprobantes de resguardo de números o nombres de usuarios, contraseñas, convenios de confidencialidad, entre otros). Con lo anterior, podemos aseverar que la mejor forma de acreditar la validez legal en materia laboral de las comunicaciones digitales es que las mismas consten en un documento físico y con la firma de quien los emite. En este caso, la utilización de papel seguirá siendo imprescindible y difícilmente superable por los medios electrónicos.

Quienes estamos inmersos en los procesos de RH debemos acostumbrarnos a lidiar con documentos y comunicaciones digitales, firmas electrónicas, así como vínculos cada día menos presenciales. Esto va acompañado de nuevas disposiciones legales en diversas materias, desde obligaciones y reglas que cumplir, hasta la ampliación del catálogo de ciber delitos.

Invitamos a documentar todo tipo de obligaciones, reglas y prohibiciones, mediante la implementación de contratos de trabajo actualizados, códigos de ética, convenios de confidencialidad, comprobantes de resguardo, entre otros soportes que rigen la relación de trabajo. Así, podemos beneficiarnos de los avances tecnológicos, al tiempo que se cumple con la ley y evitan conductas nocivas por parte de las partes involucradas.

**El contenido es responsabilidad del autor.**



Mauricio Uribe, Director de Recursos Humanos de BD para México, Caribe y Centroamérica.

# Mauricio Uribe:

## Nuestro talento, clave del éxito

Por: Amedirh

**M**auricio Uribe es el Director de Recursos Humanos para México, Caribe y Centroamérica en BD México. Entre otros desafíos, tiene en sus manos la gestión de una fuerza de trabajo de poco más de tres mil colaboradores dispersos en varias localidades, además de asumir el reto corporativo de su misión: Impulsar el mundo de la salud.

Conversamos con Mauricio sobre la visión que existe en BD acerca de la transformación digital y cómo han construido un camino diseñado con claridad y precisión para poner las tecnologías al servicio del negocio, con enfoque centrado en la experiencia del usuario y con la participación protagónica de Recursos Humanos en sociedad con TI.

**CVRH:** Mauricio, ¿cómo definirías la relación de RH con la fuerza de trabajo de la compañía?

**MU:** “Los asociados son un pilar fundamental para el éxito de BD. Es por esto que, durante las seis décadas que la empresa tiene en México, la función de RH ha permanecido en evolución constante con el propósito de fortalecer a través de talento humano confiable, comprometido, calificado y socialmente responsable”.

**CVRH:** ¿Cómo se han preparado para llevar a cabo la transformación digital del talento?

**MU:** “En realidad, la empresa ha permanecido siempre a la vanguardia. Desde finales de los ochenta, se introdujeron los primeros sistemas de tecnología de información, con equipos AS-400 para agilizar la gestión de la nómina. Al llegar la década de 1990, Recursos Humanos comenzó a utilizar las primeras soluciones de software para administrar sus procesos”.

“La evolución no se ha detenido y en la actualidad se vive la efervescencia de la transformación digital de la manufactura, la administración y la vida organizacional del talento. En 2012 comenzó un cambio profundo en la función de RH con el objetivo de alcanzar mayores niveles de productividad. Esto impulsó la renovación de sistemas de información a lo largo y ancho de la compañía para consolidar la estrategia de negocio, involucrando a la gestión de talento para concretar los diferentes planes de acción”.

“Prácticamente al mismo tiempo, se emprendió la creación del primer Centro de Servicios Compartidos de RH en América Latina, con sede



en México. Ahí se concentran los procesos administrativos, mismos que permitieron a los gerentes convertirse en asesores estratégicos para las unidades de negocio y de soporte”.

**CVRH:** ¿Cómo describirías el impacto en la función de RH?

**MU:** “Este nuevo planteamiento dio paso al surgimiento de la figura del Socio de Negocio RH, que funge como consultor para las diferentes áreas de soporte y unidades de negocio. La aplicación de las tecnologías de información ha facilitado diversos proyectos de desarrollo organizacional, entre los cuales destaca la incorporación del módulo de talento en Workday, brindando acceso a supervisores, gerentes y directores para realizar movimientos en la plantilla de personal a su cargo a través del autoservicio”.

**CVRH:** ¿Han tenido oportunidad de acoplar a su plataforma tecnológica las reformas laborales y fiscales que impactan en RH?

**MU:** “Aprovechando ambas reformas se realizó el estudio sobre el marco legal para justificar la automatización del procedimiento para generar y expedir recibidos de nómina. Al mismo tiempo se evaluaron diferentes plataformas tecnológicas y, en la actualidad, los asociados pueden acceder a estos documentos a través de cualquier dispositivo móvil inteligente con conexión a internet y validarlos mediante firma electrónica avanzada, conservar el CFDI o recibirlo vía correo electrónico”.

### Acciones y resultados

De acuerdo con Mauricio Uribe, la transformación digital y administrativa en BD ha dado paso a alcanzar mayor profundidad en el análisis de métricas de RH.

**MU:** “A partir de ello, se han diseñado y propuesto estrategias, planes y programas de acción para incrementar la satisfacción tanto de las unidades de negocio y áreas de soporte como de los asociados; favoreciendo así la preservación o retención del talento y mayor nivel de compromiso”.

**CVRH:** ¿Cuáles han sido las aportaciones en este sentido?

**MU:** “Las iniciativas ejecutadas en temas como son relaciones laborales, clima organizacional, compensación y diversidad e inclusión entre otros, contribuyeron a reducir el indicador anual de rotación de talento llevándolo de dos a un dígito”.

“Recientemente se introdujeron políticas para el uso de horarios flexibles (Flexitime) y trabajo en casa, que tienen una fuerte dependencia de nuestra capacidad para implementar plataformas tecnológicas, conectividad, colaboración en la nube y en red, etcétera. Además, la transformación digital ha permitido fortalecer nuestro sistema integral de comunicación interna con la mejora sustancial de los canales y medios”.

**CVRH:** ¿Han incursionado en el terreno de las apps y la gamificación?

**MU:** “Definitivamente sí. Evaluamos cómo podíamos hacer una mejora incremental en el plan y el curso de inducción. Para agregarle valor, generamos una aplicación digital (app) disponible en las plataformas IOS y Android, que el recurso humano puede descargar en su teléfono inteligente y en la cual, al alcance de un click, encuentra información sobre la historia de la compañía, los segmentos de negocio y los principales productos, misma que le ayuda, de una forma interactiva y con juegos, a comprender la trascendencia y evolución de la compañía”.

**CVRH:** Para concluir, ¿cómo están incorporando las nuevas tendencias de tecnología de información para mejorar el desempeño del talento humano?

**MU:** “La era de la información, la cuarta revolución industrial, el internet de las cosas entre otros temas disruptivos son algunos de los conceptos que circundan a BD como empresa innovadora. El cómputo en la nube, por ejemplo, hizo posible la implementación de Salesforce.com, otra de los sistemas de información de negocios disponibles en la corporación y que coadyuvan a la gestión del área comercial. Las facilidades de acceso, siguiendo los protocolos de seguridad apropiados, permiten conectarse desde el smartphone, una tableta o la computadora, en cualquier sitio y a cualquier hora”, concluye. ▲▲

# Recibo y pago electrónico de salarios y otras prestaciones

Por: Ernesto Vázquez Landero



No solo la revolución tecnológica ha forzado a las empresas a reinventar sus procesos para ser cada vez más eficientes. El Servicio de Administración Tributaria (SAT) también obligó al cambio, al exigir dentro de los requisitos para poder deducir los pagos de nómina a la emisión de un recibo electrónico que amparara los pagos de salarios y prestaciones. Desafortunadamente, no todas las leyes, ni los tribunales estaban preparados para estos cambios.

Cuando entró en vigor la obligación de emitir el CFDI de nómina, una de las principales inquietudes del área de Recursos Humanos fue cómo se iba a obtener la firma del trabajador en dichos recibos, porque en ocasiones aun cuando el salario y demás prestaciones se pagaban en tiempo y forma, algunos colaboradores demandaban a la empresa señalando que los recibos eran falsos pues no contenían su firma autógrafa.

De manera práctica, la forma de resolver el problema consistía en implementar un sistema mediante el cual los trabajadores pudieran descargar sus recibos desde una plataforma digital mediante el uso de una clave personal o NIP. Adicionalmente, se podía incluir en el contrato de trabajo una cláusula en la que el trabajador

aceptara el uso de esta plataforma y que al ingresar su NIP reconocía y aceptaba el contenido de los recibos y los pagos efectuados por la empresa.

Ante la duda, algunas empresas optaron por entregar además del recibo digital, una copia impresa para que lo firmaran los trabajadores, lo cual implicaba un costo y carga administrativa adicional, contraria al beneficio que representaba operar todo el sistema de pago vía electrónica.

Desafortunadamente, al enfrentar los litigios, las Juntas Especiales aplicaban criterios diversos respecto de la admisión de las pruebas generadas o contenidas en medios electrónicos y de los elementos que debían aportarse para su desahogo, así como en su valoración.

Mientras algunas Juntas Especiales sí les otorgaban pleno valor probatorio, salvo prueba en contrario, a los documentos generados o contenidos en medios electrónicos, otras juntas ordenaban en todos los casos, medios de perfeccionamiento aun cuando dichos documentos contaran con firmas electrónicas o firmas electrónicas avanzadas o incluso les restaban valor probatorio por no ostentar firmas autógrafas o elementos tradicionales de validación como sellos o certificaciones.

Por tal razón, la Secretaría del Trabajo aprobó un criterio para establecer que las Juntas Especiales de la Federal de Conciliación y Arbitraje debían admitir cualquier medio de prueba incluidos los correos electrónicos, impresión de documentos contenidos en archivos digitales o conservados bajo cualquier medio, documentos digitales con firma electrónica o contraseñas siempre que:

- No fueran contrarios a la moral y al derecho.
- Fueran idóneos para crear una presunción o convicción respecto de los hechos controvertidos.
- Las partes hayan ofrecido todos los medios necesarios para su desahogo, acompañando una impresión en papel, y/o copia del documento digital en un dispositivo electrónico que permita su reproducción, apreciación y examinación por parte de la Junta Especial.

La Junta Especial podrá ordenar, en caso de objeción, cualquier diligencia dirigida al esclarecimiento de la verdad.

Posteriormente las empresas obtuvieron mayor certeza jurídica debido a que el Sexto Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Primer Circuito dio a conocer en noviembre de 2016 la siguiente jurisprudencia publicada en el Semanario Judicial de la Federación, Décima Época, Materia Laboral, Tesis I.6o.T. J/29 (10a.), Jurisprudencia, Registro 2013167:

**SALARIO. LAS CONSTANCIAS DE NÓMINA MEDIANTE DEPÓSITOS ELECTRÓNICOS, AUNQUE NO CONTENGAN LA FIRMA DEL TRABAJADOR, TIENEN VALOR PROBATORIO COMO COMPROBANTES DEL PAGO DE AQUÉL, SI LAS CANTIDADES CONSIGNADAS EN ELLAS COINCIDEN CON LAS QUE APARECEN EN LOS ESTADOS DE CUENTA BANCARIOS BAJO EL CONCEPTO “PAGO POR NÓMINA” U OTRO SIMILAR.** Aun cuando las constancias de nómina salarial mediante depósito electrónico no contengan la firma del trabajador, tienen valor probatorio para considerar que corresponden al pago de salarios y sirven como comprobantes de éstos, si las cantidades que aparecen en aquéllas coinciden con las que constan en estados de cuenta bancarios, si en ellos se detallan los depósitos realizados por el patrón en la cuenta del trabajador bajo el concep-

to “pago por nómina” u otro similar, tiene cierta periodicidad y aparece el nombre de la institución bancaria emisora.

Otro criterio de nuestros Tribunales que también sirve para dar validez a los recibos emitidos por medios electrónicos es el dado a conocer por el Sexto Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Primer Circuito publicado en la Gaceta del Semanario Judicial de la Federación. Libro 29, abril de 2016, Pág. 2535 cuyo contenido es el siguiente:

**RECIBOS DE PAGO EMITIDOS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS SIN FIRMA DEL TRABAJADOR. SON VÁLIDOS PARA ACREDITAR LOS CONCEPTOS Y MONTOS QUE EN ELLOS SE INSERTAN (APLICACIÓN SUPLETORIA DEL ARTÍCULO 776, FRACCIONES II Y VIII, DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, A LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO).** En materia burocrática los recibos de pago que se obtienen por medios electrónicos son válidos para acreditar los conceptos y montos que en ellos se insertan, en términos del artículo 776, fracciones II y VIII, de la Ley Federal del Trabajo, aplicada supletoriamente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado; lo anterior por no ser contrarios a la moral ni al derecho, por lo que la falta de firma de esos documentos, no les resta convicción plena, porque el avance de la ciencia y la necesidad propia de evitar pagos en efectivo, han impuesto al patrón-Estado pagar a sus trabajadores por la vía electrónica; por tanto, si para demostrar las percepciones y montos los recibos correspondientes se exhiben de esta forma sin prueba en contrario que los desvirtúe, entonces no hay razón jurídica para condicionar su eficacia probatoria a que deban administrarse con otras pruebas; resolver en contrario, implicaría desatender el artículo 137 de la referida Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Si bien estos criterios dan mayor certeza jurídica a las empresas, sería deseable que los legisladores se ocupen de actualizar toda la legislación al ritmo que demanda la revolución tecnológica en la que todos nos encontramos inmersos. ▲▲



# El compromiso y su relación con la retención y la productividad

## Obtenga ventaja a partir de los resultados

Por: Raquel Hernández  
Senior Associate, Talent Mercer México  
raquel.hernandez@mercer.com

Mujeres y hombres buscan desarrollo profesional y evitan puestos donde permanecerán estáticos, esperan mejores condiciones salariales, paquetes de compensación atractivos, un jefe o jefa que les ayude a ampliar sus capacidades, que les enseñe y aporte; y un clima laboral que favorezca la productividad.

Según nuestros estudios sobre los resultados de proyectos de engagement con 31,810 participantes en un periodo de 5 años para México, el 92% de los empleados se siente orgulloso de trabajar para su compañía, bajando a un 74% los empleados que permanecería en su compañía si les ofrecieran el mismo sueldo y los mismos beneficios en otra organización.

Solo 1 de cada 4 empleados ve una oportunidad para ser más creativo e innovador en su puesto, es decir, que consideran que sus compañías no alientan la innovación y el desarrollo de nuevas ideas en su trabajo. Asimismo, 1 de cada 4 empleados considera que no recibe suficiente capacitación para desempeñar su trabajo adecuadamente y el 37% considera que sus líderes no son eficaces a la hora de gestionar a las personas que demuestran un bajo desempeño, por lo que las oportunidades de mejora se ven afectadas.

Para las organizaciones que buscan afrontar con éxito el reto de atraer y retener talento, mantener altos niveles de productividad y que reconocen la importancia del compromiso del colaborador para lograrlo, nunca antes había sido tan relevante escuchar las percepciones del colaborador.

Mercer Sirota y **The Conference Board** se han asociado para establecer el Engagement

# “Según nuestros estudios sobre los resultados de proyectos de engagement con 31,810 participantes en un periodo de 5 años para México, el 92% de los empleados se siente orgulloso de trabajar para su compañía”.

Institute, el cual fue diseñado para apoyar el proceso evolutivo de aprendizaje y descubrimiento alrededor de este tema crítico de negocio. Los miembros del Engagement Institute trabajan para anticiparse al entendimiento global del compromiso y su impacto en la gestión exitosa del desempeño en la actualidad, a través del análisis del comportamiento de más de un millón de empleados cada año.

Todo comienza con la medición, poder contar con data que nos describa a detalle la salud funcional de nuestra estructura y liderazgo, los impulsores de retención y alta productividad como comunicación, toma de decisiones, desafío laboral, uso de habilidades, recompensas y beneficios, trato y gestión de diversidad o seguridad. Este análisis nos permite consolidar las mejores prácticas de la psicología organizacional combinada con el pragmatismo de negocio.

Al invertir en atracción y en retención de talento, se requiere una encuesta de clima para apreciar mejor la percepción de los colaboradores y su opinión sobre reputación de la empresa. Si ellos perciben que no es un buen lugar para trabajar y lo comunican, alejarán a los posibles candidatos.

La encuesta de clima debe ser una conversación en la que se logra representar el pensamiento y la voz del talento. Para ejecutarse, el cuestionario se aplica en condiciones que brinden seguridad, confidencialidad y anonimato. Asimismo, el instru-

mento para obtener información tendrá que ser completo, riguroso y libre de posibles sesgos.

El estudio de clima debe implicar una promesa de acción en la que la empresa escucha y actúa en consecuencia. Facilitar que se puedan articular planes de acción robustos por parte de los líderes y agentes de cambio significativos será lo que nos permita consolidar esa cultura de compromiso, es decir, desdoblarse y monitorear el avance de los planes de acciones y su impacto.

**El contenido es responsabilidad del autor.**



 **MERCER**  
MAKE TOMORROW, TODAY

# 5 claves de RH para la Transformación Digital

## Compromiso de la alta dirección

- Garantiza el máximo compromiso de los líderes.
- RH debe encabezar el cambio cultural que se requiere.

## Equipo de liderazgo

- Diseña un grupo de trabajo multidisciplinario.
- Incluye un ejecutivo dispuesto a vivir la transformación digital.

## Cambio cultural

- Diseña una estrategia de cambio progresivo apoyada en agentes de cambio.
- Evalúa los resultados de manera sistemática para orientar los esfuerzos hacia la meta.

## Comunica los avances

- Crea un plan de acciones de comunicación para que cada público interno reciba la información adecuada en forma efectiva y oportuna.
- Utiliza los medios de comunicación disponible o diseña uno especial para los proyectos de transformación digital.

## Adopción tecnológica

- Identifica qué tan dispuesta está la gente a incorporar una nueva tecnología a sus tareas.
- Estima el grado de resistencia e implementa acciones para reducirla.



Fuente: Con información de J.L. Ferrero, Director del Máster en Digital Business del Instituto de la Economía Digital.

# sodexo

## LA MEJOR OFERTA DE BENEFICIOS E INCENTIVOS PARA TU EMPRESA



Previsión social de despensa que mejora el paquete de compensaciones



Herramienta de trabajo para la alimentación, incrementa la productividad de tu organización



Herramienta de trabajo que mejora la imagen corporativa

### BENEFICIOS PARA EMPLEADOS



El regalo perfecto para tus empleados, fuerza de ventas y tus propios clientes

### INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS



Gestiona, Controla y Ahorra hasta 25% del consumo de combustible en tiempo real de forma segura, sencilla y práctica

### MOVILIDAD Y CONTROL DE GASTOS



(01 55) 5091.2414  
contactanos.mx@sodexo.com  
www.sodexobeneficios.mx



@SodexoMx



/SodexoMx



/SodexoMex

# La mejor idea para tu presupuesto

Si ya otorgas el beneficio de Despensa a tus empleados, considera en tu presupuesto de este año, dar el tope de la prestación para obtener mayores beneficios fiscales.

**Conoce más**

ecoVale  
Despensas 

Vale  
Despensas 

Contáctanos:  
[edenred.mx](https://edenred.mx) (55) 53513159  
[telemarketing-mx@edenred.com](mailto:telemarketing-mx@edenred.com)

