

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos



Gerardo Valdés Manzano

Presidente del Consejo Directivo
2019-2020

- > **Congreso Amedirh**
Conoce a nuestros conferencistas
- > **Investigación RH**
Encuesta sobre diversidad generacional
- > **Enfoque de Negocios**
Inclusión laboral: el reto de erradicar la discriminación en el centro de trabajo



Amedirh[™]

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Año 8 | Julio - Agosto 2019

EVENTOS AMEDIRH
JULIO-AGOSTO

MES	TEMA	FECHA
JULIO	Compliance Corporativo: prevención de actos de corrupción y responsabilidad penal	4
	Comunicación interna: planes, campañas y contenidos	9
	Jugando en la diversidad: 1+1= talento	24
AGOSTO	Diseño de modelos y diccionarios de competencias	1
	Cumplimiento de obligaciones en materia de outsourcing	7
	Recursos Humanos, conexión con la estrategia	13
	Nueva cultura laboral en México	15

INFORMES

Contenido

CREANDO VALORI

04

Editorial

Diversidad generacional:
tendencia que transforma

Accede a toda la información de nuestra
publicación en tus dispositivos móviles.

Amedirh: creando conexiones

www.amedirh.com.mx

08

Congreso Amedirh

Conoce a
nuestros conferencistas

22

Grandes Tendencias

Generaciones diversas:
planear la fuerza de talento

24

Enfoque de Negocios

Diversidad generacional: un panorama
hacia el éxito sostenible

28

Enfoque de Negocios

Inclusión laboral: el reto de erradicar la
discriminación en el centro de trabajo

16

Conoce a

Gerardo Valdés Manzano
Presidente del Consejo Directivo
2019-2020

30

RH Global

5 Generaciones + 7 Valores =
Oportunidades Ilimitadas

32

Actualidad RH

La cara más humana de la
inteligencia artificial

38

Retorno de Inversión

Planes de compensación para
diversas generaciones

Diversidad generacional: tendencia que transforma



Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de Amedirh

La dinámica poblacional genera efectos en la economía que se acentúan en ámbitos como el empleo, la calidad de vida y el ingreso-gasto de las familias y las personas. Por supuesto, las empresas no pueden sustraerse a ello y las implicaciones y consecuencias se expresan en diferentes órdenes.

En este contexto, la actualidad nacional está marcada por el engrosamiento de la población joven en edad de trabajar, incorporándose a las filas de la población económicamente activa, tanto en el sector formal como informal.

Para responder a ello, el gobierno federal ha impulsado la política pública que fomenta la inclusión de los jóvenes en las empresas, a través del esquema de becas financiadas por la federación.

Por su parte, la iniciativa privada, los incorpora en proyectos productivos donde se capacitan. De forma sucinta éste es el programa 'Jóvenes Construyendo el Futuro' comandado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los más jóvenes comienzan a incorporarse al mundo del empleo, en el marco de una diversidad generacional que influye en la cultura de las organizaciones. La llegada produce encuentros y desencuentros entre concepciones de la vida y el trabajo, hábitos, actitudes, aptitudes y la nor-

matividad de las empresas que puede ser más o menos flexible.

En este marco, Recursos Humanos tiene la oportunidad de convertir en una virtud la riqueza de nuevas visiones, creando los puentes con la riqueza de experiencias de quienes ya forman parte de la fuerza de trabajo.

Anticiparse al fenómeno social es crucial porque los jóvenes están sorprendiendo, 'gratamente', con sus propuestas para emplearse, las modalidades de contribución que proyectan y, desde luego, las ideas que ahora exponen para configurar sus planes de compensación y beneficios.

La nueva generación de jóvenes, más allá de cualquier forma de categoría o etiqueta, aportará conceptualizaciones diferenciadas porque su formación, educación y experiencia de vida representan, por sí mismas, un desafío para la gestión del talento.

Habremos de construir herramientas para apoyarlos en su ingreso al primer empleo, capacitarlos y, sobre todo, aprender de ellos. Vincularlos e insertarlos en proyectos multidisciplinarios y multigeneracionales. Hacer de ellos una comunidad altamente eficaz, visionaria y productiva es una tarea que seduce y RH la tiene ahora en sus manos. 

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)



instagram.com/amedirh_

CONSEJO DIRECTIVO 2019-2020. PRESIDENTE: Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México. **TESORERO:** Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO Y ENLACE SECTOR FINANCIERO:** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director de Recursos Humanos; Banco Santander. **ENLACE DEL SECTOR CONSUMO.** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Pepsico. **ENLACE DE TELECOMUNICACIONES:** Lic. Mauricio Calderón García, Director de Recursos; American Tower. **ENLACE SECTOR TURISMO:** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Vicepresidente de Recursos Humanos y Sistemas; Grupo Brisas. **ENLACE CON CCE, JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO Y SEGUROS:** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado, Directora de Recursos Humanos; Seguros Monterrey. **ENLACE ACADÉMICO:** Lic. Hernán García González, Talento y Cultura; Tecnológico de Monterrey. **ENLACE INTERNACIONAL:** Lic. Jorge Andrés Morales Jauregui, Director de Recursos Humanos de Grupo México, ex Presidente de Amedirh.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH: Lic. Jorge Mauricio Reynoso Nassar.

INVITADOS ESPECIALES. ENLACE OFERTA DE VALOR: Lic. Federico del Castillo, Director de Recursos Humanos; Aserta. **ENLACE FARMACÉUTICO.** Lic. Edgar Rubén Díaz Ramírez, Director de Recursos Humanos; Boehringer Ingelheim.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDO VALORH. Año 8. No. 4. Julio-Agosto, 2019. 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: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 53917914. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

> RESUMEN EJECUTIVO

Diversidad generacional

Nada sencillo ha resultado superar el reto de asumir la diversidad generacional. Las empresas y los ejecutivos de RH no han escatimado en esfuerzos, adoptando mejores prácticas y soluciones creativas para resolver las diferencias entre grupos de edad, de manera integral.

Sin embargo, la discriminación en México, es estructural y, por tanto, se encuentra profundamente arraigada en personas, familias, escuelas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Los más jóvenes enfrentan el hecho de ser vulnerables a la discriminación. En respuesta, el Gobierno Federal se impuso el compromiso de crear un programa de incorporación al empleo para aquellos entre los 18 y los 29 años que de alguna o muchas formas han sido discriminados del ámbito laboral. La empresa los capacita y la federación les otorga una beca de 3 mil 600 pesos mensuales.

Jóvenes construyendo el futuro: en cifras

- 75 mil 507 centros de trabajo capacitan jóvenes.
- La meta es de 1 millón de jóvenes, ya se logró el 50%.
- 58% son mujeres y 42% hombres.
- 70% están integrados en el sector privado.
- 42.8% cuentan con preparatoria y 20.2% con licenciatura.
- Edad promedio: 23.5 años.
- Chiapas es el estado con el mayor número de jóvenes vinculados 80,120.
- Ventas, comercio y administración son las áreas más solicitadas: 41.1% 

Fuente: Jóvenes Construyendo el Futuro. Cifras al cierre de mayo de 2019.

<https://www.gob.mx/stps/documentos/jovenes-construyendo-el-futuro-atiende-a-sector-olvidado-suma-medio-millon-de-aprendices-199644>.

> NUEVOS SOCIOS



Amedirh da la bienvenida a sus nuevos socios. Los invitamos a conocer de cerca los servicios de valor agregado que tenemos para los integrantes de nuestra comunidad. Visita nuestro sitio web: www.amedirh.com.mx

ABB México S.A. de C.V.

Lic. Yuliana Guagnelli

HRBP

Sector: Eléctrico

Consultora Administrativa Peninsular S.A. de C.V.

Lic. Laura Gaytán

Cambio y Cultura Organizacional

Sector: Embotelladora

Equipo Automotriz Americana S.A. de C.V.

Lic. Obed Z. Medina Chacón

Director de Recursos Humanos

Sector: Automotriz

First Data Procurements México S. de R.L. de C.V.

Lic. Alma Hernández Miranda

Human Resources Manager

Sector: Servicios

IFF México Manufactura S.A. de C.V.

Lic. Silvia Orrego Álvarez

Director de Recursos Humanos

Sector: Químico/Petroquímico

IPP Información Promocional y Publicitaria S.A. de C.V.

Lic. Myriam de la Cruz

Head of HR México

Sector: Farmacéutico

Mind Up Academy México S.C.

Lic. Adriana Méndez Herrera

Directora Comercial

Lic. José Carlos López Estrada

Director General

Sector: Educativo

Operadora de Personal Laborika S.A. de C.V.

Lic. Susana López Navarro

Directora de Área Servicios Personal México

Sector: Servicios

Prestadora de Servicios M-T S.A. de C.V.

Lic. Angélica María García Lozano

Directora de Desarrollo Humano

Sector: Construcción

Servicios Aeroportuarios del Sureste S.A. de C.V.

C.P. Adolfo Castro Rivas

Director General

Sector: Otros

Servicios Broxel S.A.P.I. de C.V.

Lic. Miriam Rubio

Gerente de Administración de Personal

Sector: Financiero

Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.

Lic. Oziel López

Head of Training

Sector: Textil

Valué People Iberoamericana S.A. de C.V.

Lic. Mónica Zúñiga

Producer Manager

Sector: Servicios

Yeira E-Learning S.A. de C.V.

Lic. Adriana Caballero

Directora General

Sector: Tecnología



AFILIA A TU EMPRESA

La afiliación de las empresas al Instituto Fonacot permitirá que más trabajadores tengan acceso a créditos competitivos en el mercado, que pueden destinar para lo que deseen. Con acciones como ésta, el Instituto Fonacot reafirma su labor de fomentar el desarrollo integral de los trabajadores y el crecimiento de su patrimonio familiar.



Incrementa la satisfacción laboral de los empleados, al facilitarles una prestación adicional que no tiene ningún costo para la empresa.



Evita el sobreendeudamiento de los trabajadores, al favorecer su concentración en el trabajo y aumentar su productividad.



La empresa no adquiere responsabilidad solidaria por el trámite del crédito.



Fomenta la paz laboral y mejora las relaciones sindicales, al promover activamente los derechos de los trabajadores.

¡El crédito Fonacot beneficia a todos!

@ www.fonacot.gob.mx

f @fonacot.official

🐦 @fonacot_oficial

☎ 01 800 FONACOT
3662268

CONGRESO INTERNACIONAL 2019 RECURSOS HUMANOS | Edición 54° Human Connection: A Journey to Centricity

11 y 12 de septiembre de 2019

La fecha se acerca para vivir la experiencia de negocio, innovación, emprendimiento, transformación y desarrollo organizacional más importante para la función de la Gestión de Talento en México.

“Amedirh evoluciona en todos sus aspectos, desde la concepción del tema que elegimos para esta edición 54° del Congreso Internacional de Recursos Humanos”, explica el Lic. Mauricio Reynoso, Director General de Amedirh.

“La agenda está construida con base en el concepto de las conexiones que se crean, modelan y construyen entre las personas y las organizaciones, sin perder de vista sus propósitos, funciones y estructuras donde, lo subrayo, son los seres humanos quienes se encuentran al centro de todas las decisiones”, afirma.

Un congreso innovador, incluyente y visionario

Este 2019, Amedirh tiene el firme objetivo de generar una experiencia de usuario diferenciada, tomando como punto de partida, los temas que serán abordados y la selección de conferencistas internacionales.

“En todas las economías avanzadas y también en los países en vías de desarrollo hay efervescencia

alrededor de la innovación, el emprendimiento, la educación, la transformación digital, el uso de plataformas de información cada vez más robustas y, desde luego, la nueva revolución tecnológica”, explica Mauricio Reynoso.

“Amedirh se sube a esta corriente principal de reflexión con un enfoque de negocio, pues prácticamente todos los conferencistas representan a firmas de enorme prestigio global que han sabido llevar a nuevos límites al talento humano, partiendo de ubicar el valor humano en el núcleo de sus estrategias”, precisa el Director General de Amedirh.

Global y local

Todas las conferencias internacionales ponen en primer plano cómo se crea valor a través de las personas, sus historias, conocimientos, experiencias y contribuciones a la organización; tanto las que son netamente vinculadas con la productividad, como aquellas que agregan valor a la cultura de las empresas.

“A ello se suma la cualidad global de los conferencistas internacionales que también conocen la realidad de América Latina, Centroamérica, Caribe y, por supuesto México, así como sus principales socios comerciales: Estados Unidos, Canadá, Alemania, España y China”, concluye Mauricio Reynoso.

Doug Lipp

Ex Director, Disney University
CEO y Presidente
G. Douglas Lipp & Associates



Reconocido por su capacidad para inspirar el desarrollo en el talento, Doug Lipp es experto internacional en servicio al cliente, liderazgo, gestión del cambio y competitividad a nivel global. Estos son algunos de los valores estratégicos que hoy día son una prioridad para la C-Suite en las organizaciones.

Doug Lipp fue director principal de la Universidad de Disney. Ahí diseñó e implementó programas y cursos de liderazgo para los ejecutivos de una de las corporaciones más grandes del planeta. Participó en el proceso de evolución de *The Walt Disney Company* para llevarla hacia un nuevo paradigma de cambio, adaptación y anticipación.

Lipp también formó parte del equipo que puso en marcha Disneyland en Tokyo, primer parque temático de Disney Internacional. Posteriormente desarrolló el Instituto de Relaciones Interculturales de la Universidad de Stanford.

Es autor de numerosos artículos y libros sobre liderazgo, servicio al cliente y negocios internacionales, entre los que destacan: “El rostro cambiante del cliente de hoy: cómo atraer y retener a clientes diversos y a su base de empleados” y su título más popular, “El arte y la ciencia de un servicio al cliente sobresaliente”.

Jorge Rosas

CEO y Cofundador
Delivering Happiness
en México y LATAM



Formó parte de *The Walt Disney Company*, empresa donde fue responsable de impulsar la cultura de diversidad e inclusión a nivel mundial, como detonadora de la innovación en el interior de la empresa. El alcance de su liderazgo abarcó más de 60 países.

Previamente, Jorge Rosas fue Director de Recursos Humanos Global y Corporativo en Cinépolis, con influencia directa en 14 países en Estados Unidos, la región de América Latina, España, Emiratos Árabes e India. Esto significa una fuerza de trabajo de 38 mil 500 empleados, con un equipo de más de 500 profesionales de RH.

Jorge también es fundador de Wharton-Penn Club de México y miembro del Consejo Asesor de Harvard Business Publishing “Corporate Learning Partners”. Asimismo, es creador del programa de Inclusión Laboral del Consejo Mexicano de Negocios (Éntrale), profesor titular en el CIDE y miembro del Gender Parity Task Force del World Economic Forum.

Su educación profesional incluye instituciones como la Escuela Libre de Derecho, la Universidad de Pennsylvania, Wharton Business School, el IPADE, el China Europe International Business School de Shangai y Beijing, Stanford Business School y Harvard Business School.

Vivian Lan

Embajadora en México
Singularity University



En 2012, Vivian Lan inició su labor como consultora de innovación en NextPlays. Un año más tarde, estudió en la Singularity University, la prestigiosa institución patrocinada por la NASA y Google dedicada a empoderar líderes para aplicar tecnologías exponenciales, creada por el futurista Ray Kurzweil y Peter Diamandis, el visionario pionero de la exploración espacial privada.

En su papel de Embajadora en México de Singularity, Vivian Lan busca empoderar líderes para aplicar tecnologías exponenciales que detonen la innovación y modelos de negocio disruptivos.

Asimismo, Vivian es directora global de Desarrollo de Negocios para ExO Works, institución fundada por Salim Ismail, enfocada en impulsar la transformación de las empresas hacia el pensamiento exponencial en sus estrategias. En 2015, se convirtió en el Director de Asociados Clave en NAZCA Ventures y Directora de Ecosistemas de Innovación en la Oficina de la Presidencia de México.

La pasión más grande de Vivian Lan es ayudar a través de la innovación social en el uso de la tecnología. Ha combinado sus estudios y experiencia para promover proyectos escalables, replicables y accesibles combinando arte y tecnología para lograr efectos de impacto en el mundo.

María del Carmen Bernal

Socia Fundadora
Marea Consulting



Doctora en Pedagogía por la Universidad de Navarra, María del Carmen es referente académico en temas de inclusión y diversidad con enfoque de género.

A lo largo de su trayectoria, ha sido consejera de instituciones educativas, conferencista y autora de libros y artículos sobre mujeres en puestos directivos. En la actualidad, también es socia fundadora y asesora académica de Dalia Empower, Centro de Desarrollo y Empoderamiento de la Mujer y representante para México y LATAM de Catalyst.

En el IPADE, fundó y dirigió el Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección. En WalMart México, fue consejera en igualdad de género e inclusión; y en el CONALEP fue miembro del Comité Técnico. Asimismo, ha colaborado en la elaboración de la agenda para mujeres como delegada por México en Argentina, Alemania, China y Turquía en el G20.

Recibió el reconocimiento 'Mujer Construye' en 2011 por su investigación en educación y mujer; y Forbes México la nombró una de las 100 mujeres más poderosas en 2016 y 2017. Es socia del 'International Women Forum' desde 2017 a la fecha y autora de diversos libros que abordan el talento femenino en la alta dirección y los negocios.

Ignacio de la Vega

Decano de EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey



Durante dos décadas, colaboró como docente, investigador y directivo en IE Business School, donde dirigió el Centro Internacional de Emprendimiento y Desarrollo de Proyectos Empresariales.

Antes de integrarse al Tecnológico de Monterrey, se desempeñó como Director General de Babson Global, donde desarrolló innovadores programas e iniciativas de investigación colaborativa con enfoque en el emprendimiento. Asimismo, participó en la puesta en marcha del Prince Mohammad Bin Salaman College (MSBC), en Arabia Saudita, de la mano de Babson College, Emaar Group, Lockheed Martin y el príncipe heredero Mohamed Bin Salmán.

En BBVA, fue Chief Learning Officer a nivel global y colaboró directamente con el presidente, el CEO y el Comité Ejecutivo del grupo en la transformación de su modelo de formación corporativa.

Ignacio de la Vega también fue Presidente del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), observatorio internacional que estudia las tendencias del emprendimiento que reúne a más de 450 investigadores y especialistas de 90 países.

Vincent Speranza

Director General
Endeavor México



Vincent Speranza realizó estudios de Bachelor of International Business Administration en el primer programa dual entre la Reims Management School en Francia y la Universidad de las Américas Puebla.

Asimismo, cuenta también con el Máster in Business Administration con especialidad en proyectos de inversión otorgado por la UDLAP y el certificado de Liderazgo Ejecutivo concedido por la Universidad de Stanford.

Desde 2006 forma parte de Endeavor México, organización en la que actualmente es responsable de la función de director general. Imparte conferencias sobre emprendimientos exponenciales, es coautor de dos libros y cofundador de Zero Bullshit, grupo de inversión en startups de tecnología.

Como experto en la materia, Vincent considera que “el emprendedor nace en cualquier latitud del país y estamos viendo una nueva generación de emprendedores mejor preparados con equipos multidisciplinarios que buscan desafiar una industria. En esto recae la importancia de encontrar el talento e impulsarlo”.

**Reserva la fecha en tu agenda
11 y 12 de septiembre de 2019.**

Carlos Ganoza

Fundador y CEO
Quantum Talent



Carlos Ganoza es economista, académico y emprendedor. Ha sido CEO de Semana Económica, la empresa de medios de negocios más importante de Perú, jefe del gabinete de asesores del Ministerio de Economía de Perú, fundador del Laboratorio de Innovación de la Universidad de Piura, y profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad del Pacífico.

Eventualmente, fundó Quantum Talent buscando vincular dos de sus grandes pasiones: la innovación y el desarrollo económico. Quantum Talent opera hoy en cinco países de América Latina y ha merecido varios reconocimientos internacionales.

Es coautor del libro “El Perú está calato. El falso milagro de la economía peruana y las trampas que amenazan nuestro progreso”, publicado por Editorial Planeta.

Es editorialista y articulista, destacando su opinión sobre aspectos como las regulaciones del mercado laboral y cómo alientan la creación de empleos de baja calidad y desalientan la de buenos empleos; de ahí la necesidad de aprender a ser emprendedores.

Ramiro Luz

Head de Hispanoamérica
LinkedIn Soluciones de Talento



A lo largo de dos décadas de experiencia en empresas del ramo tecnológico y de innovación, Ramiro Luz ha logrado consolidarse como uno de los líderes y voces más autorizadas en la industria; en especial al encabezar los esfuerzos en el área de negocios corporativos de Soluciones de Talento en LinkedIn.

Previamente, Ramiro Luz participó en diversas organizaciones donde se interrelacionan las tecnologías de información y los negocios para crear plataformas innovadoras con grandes volúmenes de datos.

En el ámbito de Recursos Humanos, se ha impuesto como misión conectar al talento con las propuestas más avanzadas de tecnología, datos y analítica de información como vehículo para empoderar a los líderes de este ámbito y que fortalezcan su nivel de contribución y decisión en las organizaciones.

Ramiro Luz ha identificado e impulsado el valor de LinkedIn más allá del concepto de la bolsa de trabajo o la búsqueda de empleo. En diversos foros, ha dicho que se trata de una red social donde la gente busca aprender.

Vicente Fenoll

CEO
Kubo Financiero



Vicente Fenoll es uno de los protagonistas en la creación de la ley Fintech. A lo largo de su carrera ha sido consejero de organizaciones como el Buró de Crédito, Bansefi, Fundación Juan Diego, ProDesarrollo Finanzas y Microempresa, así como el Centro Mexicano para la Filantropía.

Por su formación, es contador público por el ITAM, MBA por el IPADE y cuenta con una Máster de Coaching Directivo otorgado por el IESE.

En el 2012 fundó Kubo Financiero, plataforma digital con impacto social, apoyándose en el valor generado por las redes humanas que busca crear una comunidad financiera a través del modelo de préstamos entre personas.

Vicente también fundó FinComún en 1994, ProDesarrollo en 1999 y AMSOFIPO en 2009. En 2004 fue nombrado Emprendedor Endeavor.

En 2012 fue seleccionado en la segunda generación de Emprendedores Wayra y, hacia 2014, Emprendedor de Alto Impacto Social por Ashoka. Además, es miembro de diferentes redes de emprendimiento entre las que sobresalen iniciativas como Posible.mx y Unreasonable México.

Mac Kroupensky

Mercadólogo experto
en tendencias disruptivas



Kroupensky nació en la Ciudad de México de padre ruso y madre norteamericana. Vivió en los Estados Unidos, Canadá, Francia y Colombia. Estudió Liberal Arts, Marketing, Publicidad, Administración de Negocios y Psicología Positiva. Su experiencia es resultado de más de 35 años construyendo compañías, marcas e industrias.

Lanzó y dirigió Ogilvy Direct, empresa que revolucionó la mercadotecnia directa en México. Entre sus logros relevantes se encuentran la introducción del CRM a América Latina, la creación de la Tarjeta Inteligente Accor, así como 500 campañas estratégicas que dieron pie a lanzamientos como el de Golden Card y Corporate Card de American Express.

Durante una década, Mac fue profesor invitado del IPADE donde dictó cátedra sobre mercadotecnia de punta. También fue coautor de los foros “Commercial Summit” que acercaron a los grandes pensadores en marketing, innovación y ventas a más de 15 mil líderes en México.

Kroupensky es coeditor del libro “Porqué México Sí”, además de ser notable editorialista y blogger con una amplia base de seguidores.

Área de Negocios

Oportunidades y puentes para el éxito en nuestra exposición



Además del Congreso, Amedirh realiza una magna exposición con las mejores marcas de productos y servicios para las funciones relacionadas con la gestión de talento como son Recursos Humanos, Compensación, Tecnologías de Información, Capacitación, Movilidad Laboral, Beneficios y Desarrollo Organizacional.

Nuestra Área de Negocios es visitada por más de 4 mil 500 líderes de empresa y decisores de compra:

- Directores Generales.
- Directores y Gerentes de Recursos Humanos.
- Directivos de Administración, Finanzas y Compras.

En un espacio de 10 mil metros cuadrados de superficie en Centro Citibanamex, se dan cita 117 empresas líderes en diferentes industrias de productos y servicios de clase mundial. Sus representantes brindan información, asesoría y conversaciones consultivas que generan oportunidades para la mejora continua de las empresas y, desde luego, conexiones poderosas.

En el Área de Negocios se imparten workshops y conferencias sobre temas de interés para los participantes, con la presencia de reconocidos líderes de opinión.

11 y 12 de septiembre de 2019

Reserva la fecha
¿Por qué debes asistir?



Participar en el Congreso Amedirh, además de mantener tu nivel de actualización en los diversos temas que conciernen a RH, te permitirá unirte a la conversación sobre las perspectivas emergentes en materia de empleo, productividad, desarrollo humano y dinámica de negocios.

Al asistir a nuestro evento podrás:

- **Identificar tendencias globales** y cómo tendrán impacto en las organizaciones mexicanas.
- **Conocer mejores prácticas** en los temas que se abordan este año: conexión entre personas, innovación, emprendimiento, desarrollo de líderes, transformación digital, experiencias de usuario, entre otros.
- **Acceder a 15 conferencistas internacionales** que comparten casos de negocio, metodologías y herramientas que después puedes adaptar a tus proyectos de RH.
- **Crear, conectar y fortalecer vínculos con ejecutivos** de la función que tienen inquietudes y necesidades similares a las tuyas.

Encontrarás elementos para analizar y comprender cómo se expresa la nueva relación del talento humano con las empresas. Así, te acercarás a innovadores modelos de participación cada vez más ligados a las expectativas de la gente y su deseo de construir habilidades ilimitadas. 

REVISTA
CONSULTORÍA

Edición especial
Junio 2019

Las

50

Empresas
de Consultoría
Más importantes
en **México**

¡Cómprala ya!

De venta en
tiendas **Sanborn's**
de todo el país

Contactos



5602 4575
5554 5158

www.revistaconsultoria.com.mx



CONSULTORÍA



@Rev_Consultoria

Gerardo Valdés Manzano

Presidente del Consejo Directivo

2019-2020

Por: Amedirh

Tal como está previsto en los estatutos de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. (Amedirh), el 2 de mayo de 2019 se celebró la Asamblea General en la que resultó electo el Lic. Gerardo Valdés Manzano como Presidente del Consejo Directivo para el periodo 2019-2020.

“El gran equipo de Amedirh ha venido instrumentando diversas acciones con la finalidad de mejorar su oferta de valor. Tomando en consideración lo anterior, se identifica la necesidad de continuar con el desarrollo de las líneas estratégicas vigentes, así como retomar y evolucionar nuevas propuestas de acción, pensando sobre todo en las tendencias vigentes en materia de Recursos Humanos y que presentan nuestras empresas socias”, señala Gerardo Valdés en su proyecto de trabajo para el periodo.

La visión del Presidente del Consejo Directivo de Amedirh considera algunas de las 10 fuerzas que están operando en el contexto de la nueva etapa de la disrupción económica, social, cultural, tecnológica y del mercado para perfilar su plan de acción para 2019-2021.

“Es indispensable tomar en cuenta estos vectores que operan en el entorno de manera real y cotidiana. Por un lado, la tecnología se encuentra en todas partes. Ello ha influido con intensidad en el ámbito laboral, trayendo consigo la proliferación de proyectos de mecatrónica, robótica, cómputo



cognitivo e Inteligencia Artificial; por no hablar de un tsunami de información”, señala.

“Esta transformación ha traído consigo una nueva habilidad de las personas para crear y participar en redes sociales con amplia capacidad de conexión. No obstante, también hay que reconocer que se ha generado un halo de vulnerabilidad que afecta a diferentes posiciones y, por supuesto, a trabajadores”, explica Gerardo.

En lo que concierne a los aspectos humanos, el Presidente del Consejo Directivo de Amedirh reconoce que hay un impacto notable en el mundo del empleo, toda vez que la esperanza de vida continua en incremento, y la gente aspira a un desarrollo laboral de mayor duración. “Además, vivimos un profundo cambio general, la adhesión a valores como la sensibilidad ecológica y la sus-

tentabilidad; o bien, aquellos que buscan erradicar la discriminación y gente que espera ocuparse de manera contingente o estacional”.

Plan de Trabajo: dimensiones y ejes

Para Gerardo Valdés, la mayor relevancia radica en cómo RH se coloca de frente a las condiciones del entorno. Al respecto, propone un enfoque de tres dimensiones sobre el cual se basa la interacción con las nuevas expresiones del empleo.

“La primera de ellas es el trabajo por sí mismo que hoy se transforma en función del nivel de automatización, digitalización, especializaciones, habilidades y capacidad para interactuar en entornos virtuales”, explica Gerardo Valdés. “La segunda está asociada con las nuevas expresiones que adquiere la fuerza de trabajo; a saber, presencial/personal, los robots, virtualización, chatbots y la incorporación de colaboradores externos independientes como proveedores, así como subcontratados”. En la tercera dimensión, el Presidente del Consejo Directivo de Amedirh coloca a los lugares de trabajo que hoy pueden ser en línea o virtuales, flexibles o remotos, colaborativos, colectivos o individuales.

“De este análisis se desprende también una reconsideración de la oferta de valor de Amedirh que incluirá todos estos aspectos, a través de los siguientes ejes”.

- Conformar el grupo de consejeros y comités de trabajo.
- Adaptación del gobierno corporativo.
- Análisis de segmentación y alienación de la oferta de valor.
- Formalización de alianzas complementarias.
- Crear redes de consultoría especializada en materia de RH para atender y acompañar a los socios.

Conoce al Lic. Gerardo Valdés

Por más de dos décadas, Gerardo Valdés ha desarrollado una trayectoria relevante y prestigiada como consultor de negocios, Banco de México, Grupo Financiero Banorte, Grupo Bolsa Mexicana

de Valores y Sura Asset Management México, como responsable de Recursos Humanos.

En Amedirh ha formado parte del Consejo Directivo durante varios periodos, entre los cuales, también desempeñó la función de Tesorero y Vicepresidente del Sector Financiero.

Formación académica:

- Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac.
- Diplomado en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Iberoamericana.
- Diplomado en Mercado de Valores por el Colegio de Contadores Públicos de México.
- Especialización en Alta Dirección (AD1) por el IPADE.
- Advanced Management Program (AMP) por la Escuela de Negocios de Chicago (Chicago Booth).
- En la actualidad, cursa el MBA y la Maestría en Recursos Humanos por la Escuela de Negocios de Barcelona (ENEB).

Trayectoria profesional:

- Inició actividades profesionales en 1992 en la firma de consultoría Arthur Andersen (Ruiz Urquiza y Cía.).
- Fungió como asesor financiero de Banca Patrimonial y Banca Privada en Banco Bital y Casa de Bolsa Bital (1995 a 1997).
- Colaboró en Banco de México como líder del proyecto de Transformación de RH, convirtiéndose en Gerente de Organización (2002-2009).
- Se desempeñó como Director General Adjunto de Recursos Humanos en Grupo Financiero Banorte (2009-2014).
- Fue nombrado Director de Recursos Humanos del Grupo Bolsa Mexicana de Valores (2015 - 2018).
- En la actualidad, es Director Ejecutivo de Talento Humano de Sura Asset Management México y miembro del Comité Ejecutivo de México y del Comité Ejecutivo regional con representatividad en seis países de América Latina. 

Encuesta sobre diversidad generacional



Por: Amedirh

Cinco generaciones conviven en los centros de trabajo, trayendo consigo beneficios y situaciones adversas que emanan del conflicto entre estilos de pensamiento, creencias, actitudes y comportamientos. Para identificar la magnitud de algunos de los fenómenos asociados con la diversidad generacional como los aquí referidos, Amedirh aplicó una encuesta entre 850 ejecutivos de las funciones de Recursos Humanos, Cultura y Desarrollo Organizacional. A continuación se presentan los principales hallazgos.

Impacto de la diversidad generacional en la productividad

- Solo un 10% de los ejecutivos encuestados considera que la diversidad generacional tiene un impacto muy alto en la productividad.
- No es un dato menor, toda vez que 50% estima que es alto y un 33% que es medio.
- Lo anterior evidencia la relevancia que tiene la dinámica demográfica en las empresas y el logro de sus objetivos. Apenas un 6% respondió que la trascendencia es mínima o nula.

Motivos de conflicto entre generaciones

- Al explorar cuáles son los principales motivos de conflicto entre generaciones, los encuestados respondieron que al menos cinco de las opciones de respuesta tienen mayor peso.
- En primer lugar se encuentra el estilo de comunicación (15%), seguido por el uso de nuevas tecnologías (14%), el protocolo institucional (13%), el liderazgo de los jefes (13%) y el binomio tradición vs innovación (12%).

Programas para gestionar la diversidad de generaciones

- Con la finalidad de mitigar el efecto negativo derivado de la convivencia generacional, las empresas desarrollan programas para gestionar la diversidad.
- 25% de los encuestados utiliza la formación de equipos de trabajo mixtos y 18% acude a las campañas de comunicación.
- 17% se apoya en programas de creatividad e innovación y 14% en programas de mejora de clima organizacional y de mejora continua.
- Con menor frecuencia se utilizan los programas de mentoring (10%) o de mentoring inverso, es decir, de jóvenes a maduros (2%).

Valor agregado de la diversidad generacional

- El 66% de los ejecutivos encuestados percibe que la diversidad generacional proporciona valor agregado a la organización.
- En contraste se estima que esta contribución es media en un 19% y 14% considera que el valor adicional es bajo o nulo.

Impacto positivo de la diversidad generacional

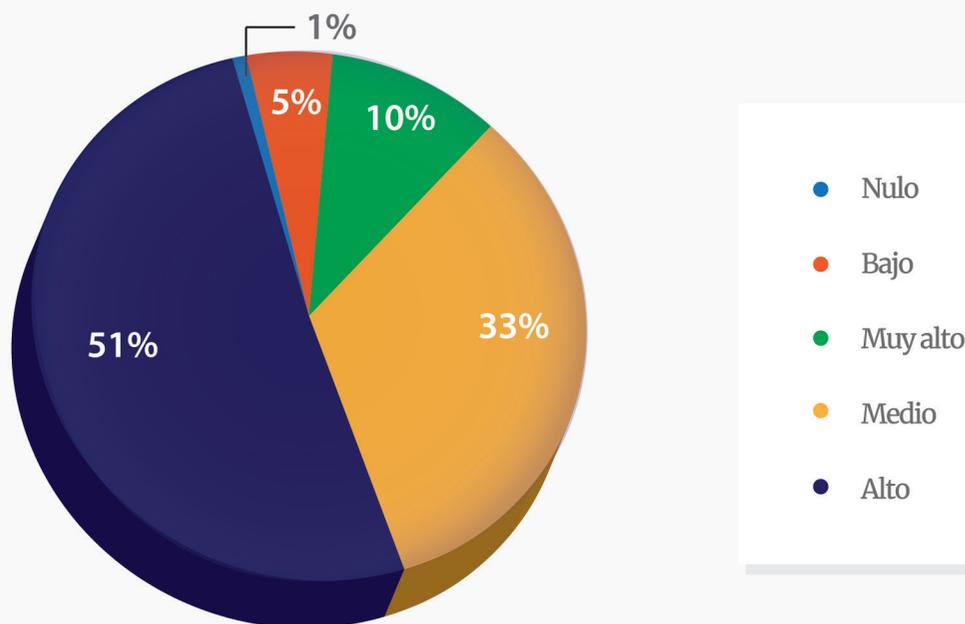
- Finalmente, las áreas en las que los encuestados consideran que la diversidad generacional tiene un impacto positivo son, en primer lugar, la mejora continua de productos y servicios (23%), convivencia y clima organizacional (19%) y rentabilidad (18%).
- Con menor frecuencia se ubicó el servicio al cliente (3%).

Conclusiones

La diversidad generacional ha impuesto diferentes retos a las áreas relacionadas con la gestión integral del talento. Hay tres en particular que se rescatarán en las presentes conclusiones, toda vez que se identificó una prioridad fehaciente para los ejecutivos encuestados.

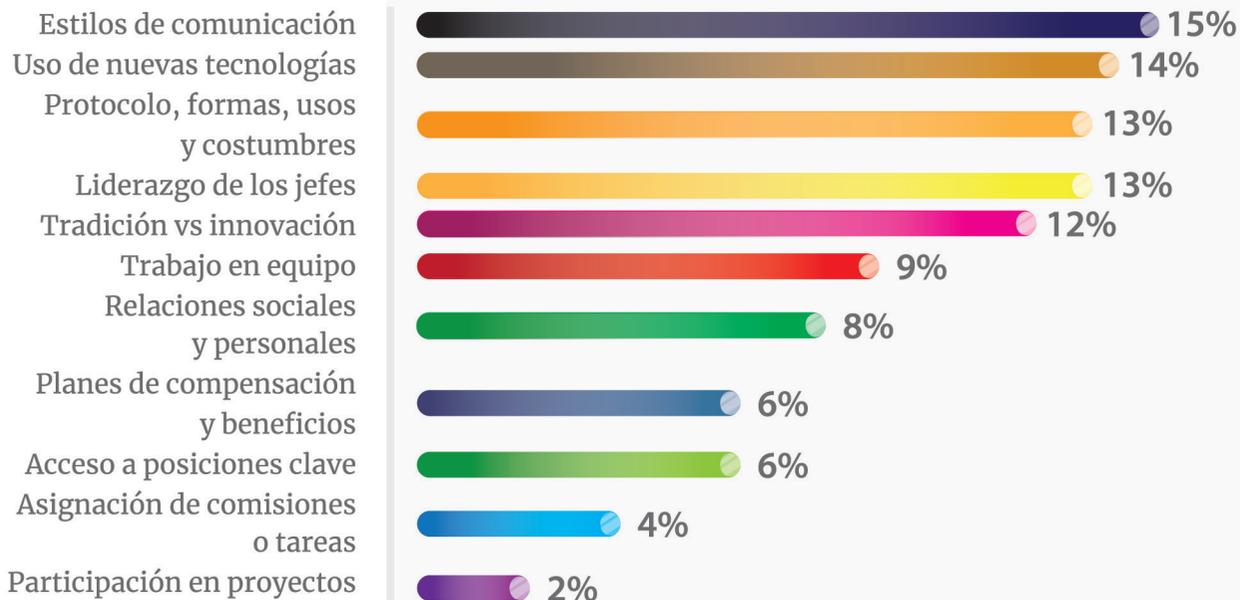
- a) Trabajo, contratación y compensación: el impacto de la diversidad generacional en la productividad ha sido calificado como muy alto y alto por el 60% de los ejecutivos participantes en el estudio. ¿Qué implica? Representa la necesidad de hacer una revisión profunda del compromiso establecido con el talento humano. Esto apunta a cuáles son las nuevas formas que está adquiriendo el empleo, así como los esquemas de contratación que están rebasando lo convencional. Todo lo anterior lleva, tarde o temprano, al análisis de la filosofía de compensación que, poco a poco, comienza a verse obligada a cambiar.
- b) Necesidad de programas preventivos y correctivos: para promover una intervención de RH, cultura o desarrollo organizacional que tenga repercusiones auténticas entre la gente, se requiere articular las acciones preventivas y correctivas a través de programas que cuenten además con su propio mecanismo de autoevaluación, ajuste y mejora. Estas herramientas no pueden ser listas de buenas intenciones, sino detonadores de la transformación que integren a las generaciones.
- c) Comunicación efectiva: este fue el principal motivador de conflicto identificado por los encuestados. Nunca es fácil de operar sobre él porque en realidad se trata de cómo se construyen, aceitan y enriquecen las relaciones entre las personas. Las campañas de comunicación interna cumplen su función, pero en realidad el desafío va más allá, pues hay que impulsar a las personas a que construyan un lenguaje común para que la interacción fluya.

Gráfica 1: Impacto de la diversidad generacional en la productividad



Fuente: Amedirh

Gráfica 2: Temas motivo de conflicto entre generaciones



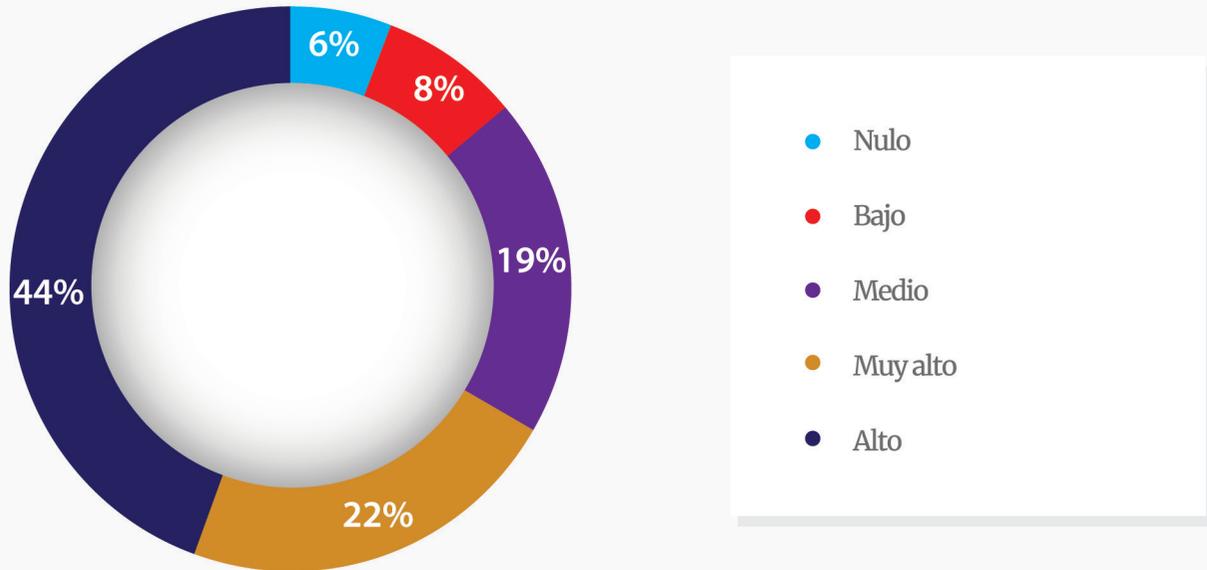
Fuente: Amedirh

Gráfica 3: Programas para gestionar la diversidad de generaciones



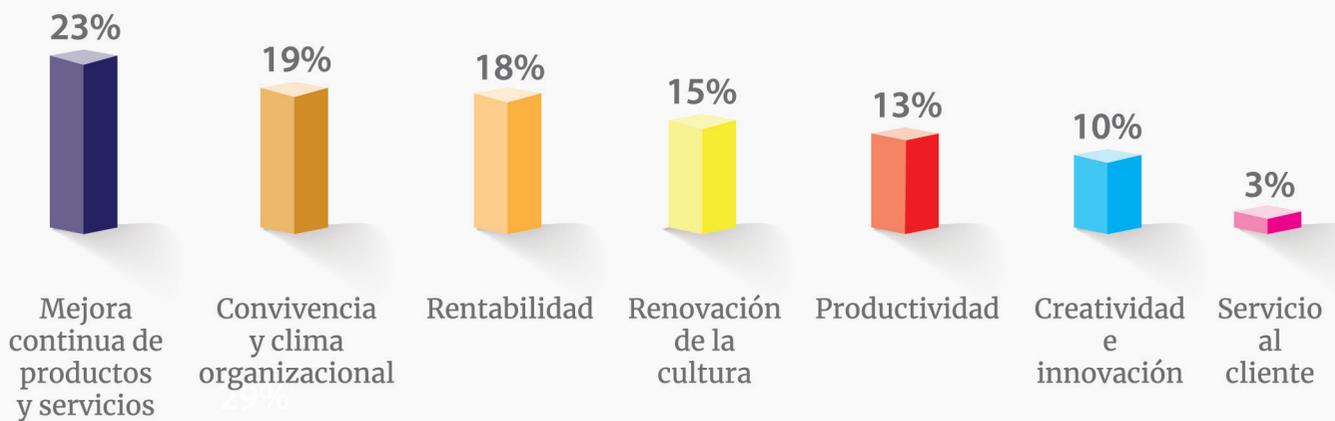
Fuente: Amedirh

Gráfica 4: Valor agregado de la diversidad generacional



Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Impacto positivo de la diversidad generacional



Fuente: Amedirh



Generaciones diversas: planear la fuerza de talento

Por: Amedirh

Mucho más que una tendencia, la diversidad de generaciones obedece al comportamiento cíclico de la población. Como ha sido ampliamente investigado, existen periodos con mayor o menor volumen de nacimientos y esa dinámica influye en el envejecimiento social, o bien, en su renovación.

En las economías en vías de desarrollo, como las de América Latina, China e India, se activaron planes y protocolos para la planificación de la población (la mayoría de ellos hacia los años 70). En consecuencia, surgieron 'bonos demográficos' que no todos los gobiernos supieron aquilatar y aprovechar.

En Europa y Japón, el envejecimiento se agudiza, mientras que en América y África hay millones de jóvenes sin acceso a la educación y empleo. En medio de ello, se encuentran el mercado y las empresas, lidiando con olas de egresados del sistema educativo con habilidades no resueltas.

Las organizaciones de todos los tamaños dedican múltiples esfuerzos para mitigar los rasgos negativos de la frágil planeación demográfica. En ello, los ejecutivos de Recursos Humanos encaran grandes retos y compromisos.

- Ante el desorden demográfico, se requiere planificar la fuerza de trabajo pensando en los diversos segmentos según el grupo de edad.
- Al contar con un plan, es posible anticiparse a los efectos que tendrá en la cultura organizacional, el clima y la productividad.

- Mediante la estrategia adecuada, se puede prever de manera idónea el esfuerzo económico y gerencial para incorporar a los nuevos jóvenes y egresar al talento de mayor edad.
- Con el análisis correcto de la planeación de la demanda, es posible poner en práctica filosofías y políticas de compensación de mayor flexibilidad que respondan a los beneficios esperados por la fuerza de trabajo.

Ninguno de los enunciados anteriores puede quedar sujeto al azar. Si se estudia con tanto detalle el comportamiento del consumidor, ¿por qué no hacer lo mismo con el recurso humano?

Siendo el talento la mayor riqueza de las empresas, no es posible soslayar su estudio y comprensión, para así, asegurarse de moderar el impacto que habrá en el corto y mediano plazos.

La población mexicana, de acuerdo con expertos en la materia y organismos oficiales, envejece con velocidad hacia una tasa de crecimiento anual más elevada de aquí al 2030. Por un lado, se piensa en cómo incorporar a los jóvenes al primer empleo, pero igualmente necesario es diseñar el futuro social para incluir a todos.

Ahí están las cifras, marcando tendencia, que indican a las empresas que deben prepararse para recibir a los más jóvenes, sin dejar de sostener los puentes con quienes han desarrollado experiencia, aprendizaje y valor para la organización. 



Capacitación In Company

Las empresas crecen tanto como su gente

Capacitación para tu empresa
desde \$15,320

La capacitación es una inversión
deducible de impuestos y contribuye
al salario emocional del personal.



www.ccpm.org.mx/incompany/

Tels. (55) 1105 1900, Ext. 1656

mercadotecnia@colegiocpmexico.org.mx

www.ccpm.org.mx



Diversidad generacional: un panorama hacia el éxito sostenible



Por: Jorge Ponga, integrante de la Comisión de Capital Humano y Talento del Colegio de Contadores Públicos de México

Ya es hecho conocido que, en la dinámica actual, la cultura laboral de las organizaciones debe cambiar para sobrevivir, enfocarse más en las personas de nuestra fuerza laboral y en la sociedad que integran, lo que en Deloitte llamamos “la empresa social”.

Al centrarnos en las personas, es inevitable recordar que cada una pertenece a distintas generaciones, actualmente cuatro: Baby Boomers, Gen X, Millenials y Gen Z; esta última la más reciente. Todas tienen intereses, expectativas y formas de pensar diferentes.

Ante este panorama, surgen preguntas sobre cómo deben evolucionar las organizaciones para manejar una fuerza laboral tan diversa. Por ello, presentamos cuatro puntos que ayudarán a integrar estas generaciones, tomando en cuenta los rasgos representativos de cada una, que son piezas de un rompecabezas que contempla las nuevas prioridades para lograr el éxito.

- **Seguridad laboral, nuevas habilidades:** La **Generación Z** busca un trabajo e ingresos seguros como reacción a la inestabilidad laboral que ha visto desde su niñez, aunado al surgimiento de tecnologías disruptivas que generan incertidumbre en las habilidades ne-

cesarias para ser competitivo en el mercado laboral.¹

- **Capacitación constante:** En nuestra ‘Encuesta Millenials 2018’, encontramos que irónicamente dicha generación no se siente preparada para la Industria 4.0 (sólo 4 de cada 10), y 46% expresa que planea permanecer de 1 a 5 años en la organización donde colabora, siempre y cuando ésta les ofrezca capacitación constante, enfocada principalmente en innovación y soft skills.²
- **Flexibilidad laboral, esquemas de jubilación atractivos:** Jen Fisher, Directora General de *Well-Being* en Deloitte, denominó a este segmento el “sándwich”³, pues generalmente está a cargo de personas mayores y/o de niños, por lo que su mayor interés a la hora de buscar trabajo estará en planes de retiro atractivos, flexibilidad en horario y permisos. La Generación X es el segmento que representa experiencia específica y uso de tecnologías, un activo de gran valor.
- **Carreras profesionales más largas:** La esperanza de vida incrementará 50% en el último siglo⁴, lo que aleja cada vez más a un Baby Boomer de la idea de jubilarse. El reto

para las empresas está en aprovechar el valor y beneficios que aporta esta generación -experiencia, mayor compromiso, habilidades sociales maduras -, y desarrollar estrategias de retención de este talento.

No obstante, la manera más efectiva de reconocer las necesidades de nuestros colaboradores es a través de la comunicación abierta y tomar cartas en el asunto.

Los líderes de hoy enfrentan retos y oportunidades únicas debido al constante cambio en el trabajo; las organizaciones que permanezcan invariables, arriesgarán tener una fuerza laboral no preparada para lograr un éxito sostenible.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹ Deloitte Insights, Generation Z enters the workforce: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html#endnote-sup-13>

² Deloitte Insights, 2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

³ Inc.5000, Your Gen-X Workers Will Leave You for a Company That Offers This 1 Employee Benefit <https://www.inc.com/adam-robinson/according-to-deloitte-this-is-1-benefit-gen-x-workers-want-most-from-employers.html>

⁴ Harvard Business Review, How Work Will Change When Most of Us Live to 100 <https://hbr.org/2016/06/how-work-will-change-when-most-of-us-live-to-100>

Quédate en una de las zonas más modernas de México

Hyatt House Mexico City/Santa Fe es el hotel que te hará sentir como en casa. Nuestros servicios incluyen: 119 habitaciones, internet gratis, H Bar, servicio de desayuno con un bar de omelettes y servicio de compras en el súper; además contamos con conexión al Hospital ABC. Nos adaptamos a tus necesidades para que la estancia sea completamente cómoda para ti.

¡Conócenos!



Hyatt House® Mexico City/Santa Fe

Prol. Vasco de Quiroga 4001, Santa Fe, Cuajimalpa, CDMX, México, CP 05348
hyatthousemexicocitysantafe.com.mx
 T. +52 (55) 5282 1234



La ‘no tan nueva nueva generación’ sigue dando de qué hablar



Por Dr. Jaime García Narro, coach certificado y decano asociado para Educación Ejecutiva de EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey

La llegada de los *Millennials*, erróneamente tipificados como los desenganchados, ofrece a las organizaciones una nueva generación de talento y, junto con ellos, una valiosa diversidad a la cual no estábamos acostumbrados. Esta realidad ha tomado a muchos por sorpresa a pesar de la predictibilidad de los cambios generacionales.

¿Cuánto tiempo pasamos pensando estratégicamente?

Este hecho sorprendente invita a reflexionar sobre el tiempo que pasamos, pensando, en las organizaciones, en contraste con el que transcurre embriagados en el hacer autómatas. No faltan razones: la constante revolución, la volatilidad, la incertidumbre, el cambio, la complejidad, la ambigüedad, la súper conectividad, la recesión, el trimestre, los resultados, el cambio en el entorno económico y político, el recorte, la competencia, los gritos y las amenazas, etcétera. Aun así, es indispensable crear el espacio para el pensamiento, sobre todo el estratégico.

¿Cuál es el efecto de matar la esperanza?

Nacidos entre 1977 y 1997, los *Millennials* conviven en la organización con tres y hasta cuatro generaciones. Hoy son típicamente liderados por

Baby-Boomers o Gen X, ninguna de ellas nativa digital. Muy pronto estos roles se invertirán y serán los *Millennials* quienes ocuparán posiciones de liderazgo. A todas luces parece relevante conocer un poco de esta ‘no tan nueva nueva generación’.

Algunas distinciones, siempre un poco temerarias, son: tienden a estar mejor educados y sin duda digitalmente conectados, son acompañados por mayor diversidad la cual abrazan con ánimo, la mujer tiene mayor presencia organizacional y actividad profesional, postergan el matrimonio, no se identifican con las tradiciones religiosas o políticas, y aun y cuando tienden a ser más desconfiados, suelen ser más optimistas sobre su futuro, pero no están dispuestos a sacrificar el presente por un mejor mañana. Por cierto, no se identifican con la etiqueta *Millennials* a pesar de lo prevalente del término. Esta ‘no tan nueva nueva generación’ se enfrenta a un entorno de una incertidumbre cegadora y también a niveles de compensación muy alejados de sus expectativas.

¿Qué necesita el talento?

Desde la realidad organizacional, múltiples investigadores proponen una serie de temas críticos para reflexionar en referencia a esta ‘no tan

“Las necesidades laborales de esta ‘no tan nueva nueva generación’ son claras y relacionadas con su crecimiento dentro de la organización y flexibilidad laboral; si no las puede o quiere ofrecer ellos partirán a otra”.

nueva nueva generación’. Es relevante considerar las diferencias contextuales y culturales a la hora de preguntarnos sobre las necesidades que presenta.

Las necesidades laborales de esta ‘no tan nueva nueva generación’ son claras y relacionadas con su crecimiento dentro de la organización y flexibilidad laboral; si no las puede o quiere ofrecer ellos partirán a otra. Esto no significa que ellos se exilien irreflexivamente de las organizaciones. Si no encuentran en ellas lo que esperan entonces saldrán a buscarlo en otro lado.

A la ‘no tan nueva nueva generación’ le interesa el bien común, la sustentabilidad y la circularidad, y a su manera buscan hacer el bien y, por supuesto, que la organización en la que laboran se sume a esta forma de ver el mundo. Pero no en lugar de una compensación justa, en todas sus posibilidades: monto, flexibilidad, beneficios, balance de vida, entre otros. El “canto de las sirenas” no es suficiente para generar lealtad.

Además de estos temas, uno que se observa también crítico es el del liderazgo. La ‘no tan nueva nueva generación’ está en búsqueda de un supralíder. Un líder apasionado que contagia su compromiso, flexible y sensible, que se ocupa del desarrollo y aprendizaje de sus colaboradores, que provee retroalimentación constructiva y oportuna, que media entre las demandas organizacionales y las necesidades y posibilidades de su gente. Un líder a quien sus colaboradores realmente le importan.

Es fácil apreciar que el reto que nos presenta esta ‘no tan nueva nueva generación’ y los temas críticos expuestos no son exclusivos de ellos, pues

son relevantes para cualquier generación que hoy participa en las organizaciones. Resultan tan importantes que vale la pena detenernos y reflexionar en relación a nuestros colaboradores. Cada uno nos ofrecerá una realidad particular misma que podremos atender, si así lo decidimos.

¿La educación importa?

Desde la perspectiva del *Life Long Learning*, los espacios de educación de alto nivel para ejecutivos, así como las intervenciones de grupo, los retiros para profundizar, los espacios de coaching y mentoring, y en particular los programas para fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, ofrecen momentos de reflexión y pensamiento estratégico además del aprendizaje. Todos son buenos medios para romper con la inercia y validar o reenfocar el rumbo y así poder adaptarse a esta no tan nueva realidad.

¿De ‘Godínez’ a Líder-Colaborativo?

Todos estos medios permiten identificar los sesgos que detienen a los colaboradores, de la ‘no tan nueva generación’ y de las otras “menos nuevas”, y también los muchos frenos enquistados en las organizaciones. Facultan para anticipar sin miedo a las ahora ‘más nuevas generaciones’, como la Generación Z, que están a la vuelta de la esquina y así evitar ser sorprendidos, una vez más.

Con estos medios es posible favorecer la transformación del líder en un verdadero líder colaborativo, el revulsivo empresarial que tanto extrañamos, y dar de qué hablar por el florecimiento y transformación de que son capaces.

El contenido es responsabilidad del autor.

Inclusión laboral: el reto de erradicar la discriminación en el centro de trabajo

Por: Amedirh

En México, la ley prohíbe cualquier tipo de discriminación por una amplia variedad de motivos. Sin embargo, al ser una situación de carácter estructural, se expresa como un fenómeno histórico y sistemático que influye en la conducta social de prácticamente todos los grupos sociales, incluso los más vulnerados por la segregación. Estos comportamientos también permean en la cultura organizacional de los centros de trabajo.

Tratándose de la edad, variable que influye en la diversidad generacional en familias, escuelas y empresas e instituciones, prevalecen arraigados ciertos prejuicios, tal como lo revela la Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS, 2017).

Los resultados de dicho estudio muestran que, en México, seis de cada 10 personas de 18 años o más estiman que ‘la mayoría de las y los jóvenes son irresponsables’. Además, considerando que existe permisividad, tolerancia o consentimiento hacia actitudes y prácticas discriminatorias, se observa que 64.1% justifica mucho, algo o poco llamar a la policía cuando hay jóvenes reunidos en una esquina. En el caso de los adultos mayores, el 22.3% concuerda mucho, algo o poco con la idea de negar el empleo a una persona con más de 60 años de edad.

“Los prejuicios y las etiquetas son un obstáculo tanto para las empresas como para las personas”, señala Erika de la Barrera Jiménez, Gerente de



Responsabilidad Social en Grupo Adecco. “Por eso, se vuelve relevante promover la inclusión laboral de grupos diversos. Todos aquellos que, por sus características, han caído en un ámbito de discriminación constante”.

La ENADIS, promovida por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), permitió identificar en qué proporción las personas perciben poco o nulo respeto a sus derechos por grupo, en este caso, en función de la edad.

Así, 36% de los jóvenes de 18 a 29 años encuestados consideran que son vulnerados mientras que la cifra alcanza el 44.9% en los adultos de 60 y más años. Un asunto, no menos grave es que 9 de cada 10 actos discriminatorios percibidos por las personas no son denunciados.

#TalentoSinEtiquetas

En las diferencias está la oportunidad de crecimiento, la productividad y el desarrollo que buscamos en toda organización, asegura Erika de la Barrera, Gerente de Responsabilidad Social de Grupo Adecco, firma consultora de talento de escala global.

“Cuando se logra sensibilizar a las empresas, líderes y personal sobre el valor de la inclusión laboral, mejora el clima organizacional y se influye en la cultura y por tanto en la productividad”, explica. “Además, nos convertimos en actores

proactivos para erradicar la discriminación, apoyar la inclusión laboral, el empoderamiento social y económico para fortalecer, cada vez más, la sana convivencia de la diversidad en la empresa”.

En este sentido, Grupo Adecco ha puesto en marcha en diferentes sedes de su cobertura internacional, el programa #TalentoSinEtiquetas. “Es la mayor apuesta social de Grupo Adecco tomando como base el empleo. A través de la iniciativa, apoyamos la diversidad e inclusión laboral de todo tipo de personas, tomando en cuenta únicamente su talento”.

Los prejuicios son uno de los componentes simbólicos y de comunicación que contribuyen con gran impacto a perpetuar la prevalencia y permisividad de la discriminación, de ahí que al buscar la eliminación de las etiquetas, es posible impulsar el trato igualitario, promoviendo el respeto a todos y cada uno de los individuos.

A través de #TalentoSinEtiquetas, “Grupo Adecco busca generar mayor conciencia sobre las capacidades y los talentos de los diferentes grupos que, por diversos motivos, son relegados del mercado laboral formal”, puntualiza Erika de la Barrera.

“Es una eminente cuestión de responsabilidad social, por eso diseñamos el programa pensando en inclusión de grupos vulnerables, considerando que son fuente de talento que enriquece a las empresas y sus centros de trabajo”.

#TalentoSinEtiquetas es un programa que ya está presente en México. En el mundo, Grupo Adecco ha invertido 14.9 millones en proyectos de inclusión laboral, generando cerca de 7 mil empleos para personas en riesgo de exclusión social e integrando a 2 mil 59 empresas que están ayudando a transformar la sociedad en un entorno con menos prejuicios. 🌐



MEDALLAS & MONEDAS

ROMERO

FUNDADA EN 1977

FABRICAMOS
MEMORIAS
PARA LA
POSTERIDAD

- TROFEOS
- LLAVEROS
- MONEDAS
- DISTINTIVOS
- RECONOCIMIENTOS
- MEDALLAS

T. (55) 4124.0669 / 01.8009ROMERO

LAGO ALBERTO 319, PISO 6, COL. GRANADA, CDMX

MMROMERO.COM.MX / @MMROMERO.OFICIAL

5 Generaciones + 7 Valores = Oportunidades Ilimitadas

Publicado originalmente como “5 Generations + 7 Values = Endless Opportunities” por Desda Moss (junio 20, 2019). Usado con permiso para su publicación. Todos los derechos reservados.

Por primera vez en la historia, cinco generaciones trabajan juntas, cada una con diferentes estilos de liderazgo, comunicación y desarrollo profesional.

“Es responsabilidad de Recursos Humanos ayudar a los empleados a conectarse y cooperar. La función juega un papel fundamental en hacer que el lugar de trabajo resulte respetuoso y acogedor para todas las generaciones”, asegura Scott Lesnick, conferencista y autor del modelo ‘Persistencia = Éxito’.

La asimilación efectiva de cada generación en el lugar de trabajo requiere que los profesionales de RH se den tiempo para conocer a todos y cada uno de los empleados, señala el orador.

“Salgan de sus oficinas. Dense la oportunidad de que la gente descubra que puede conversar con ustedes. Al mismo tiempo, podrán hacer un reconocimiento del terreno en el que se encuentra cada persona en realidad, más allá de lo que imaginan desde el escritorio o los sistemas de información sobre el talento”.

Para los ejecutivos de RH, crear una fuerza de trabajo multigeneracional representa algunos de los siguientes desafíos:

- Producir más con menos, lo que hace indispensable el trabajo en equipo.

- Apoyar a que los colaboradores y líderes aprendan a comunicarse entre sí.
- Mantenerse al día con las nuevas tendencias y normativas laborales.
- Reforzar el equilibrio vida/trabajo para incrementar la felicidad y satisfacción.
- Comprender qué motiva en verdad a cada generación.

Acerca de cada grupo, Scott Lesnick ofrece una visión particular que puede ayudar a RH en la tarea de crear políticas y prácticas que satisfagan las diferentes necesidades por cada segmento:¹

- 1. La generación silenciosa (edades 71-89):**
 - Compone menos del 1% de la fuerza laboral.
 - Ponen fuerte énfasis en las reglas.
 - Lideran con estilo de “comando y control”.
 - Prefieren la interacción cara a cara, pero se comunican mejor formalmente.
- 2. Baby Boomers (edades 54-70):**
 - Compone el 27% de la fuerza laboral, pero su volumen está disminuyendo.
 - Están retirándose a una tasa de 10 mil por día aunque muchos no pueden darse el lujo de retirarse, o bien, desean trabajar a tiempo parcial.
 - Se inclinan a buscar trabajo por contrato después de la jubilación.



- Tienen a ser adictos al trabajo para obtener satisfacción personal del trabajo.

3. Generación X (edades 34-53):

- Constituye el 35% de la fuerza laboral.
- Prefieren independencia y menos reglas.
- Buscan el equilibrio entre el trabajo y la familia.
- Quieren comunicarse directamente con los líderes.

4. Generación Y, también conocida como Millennials (edades 21-33):

- Constituye el 37% de la fuerza laboral.
- Adoptan un enfoque empresarial para el trabajo.
- Prefieren la comunicación directa y la retroalimentación.
- Quieren un ambiente de trabajo social y amigable.

5. Generación Z (menos de 20):

- Representan el 1 o 2 por ciento de la fuerza laboral.
- Es probable que utilicen las redes sociales para encontrar trabajo.
- Se comunican mejor por teléfono inteligente / correo electrónico.
- Cuentan con grandes redes sociales pero no mucha experiencia laboral. Los empleadores pueden aprovechar estas redes.

De acuerdo con Lesnick, al buscar formas de conectar a los empleados de todas las generaciones, hay siete valores que son más importantes para todas las edades:

- Sentirse respetado.
- Ser escuchado.
- Tener oportunidades de tutoría.
- Comprender el panorama general.
- Recepción de una comunicación efectiva.
- Recibiendo retroalimentación positiva.
- Experimentar intercambio de ideas.

Lesnick exhorta a los profesionales de RH a desarrollar programas de mentoría en sus organizaciones para ayudar a los miembros de diferentes generaciones a capacitarse y apoyarse mutuamente, señalando que la mentoría aumenta la retención de empleados y acelera la promoción de empleos.

“Lo que ustedes hacen es de vital importancia para ayudar a su fuerza laboral a comprender cómo está cambiando el mundo del trabajo y de qué manera pueden responder a las constantes transformaciones”, concluye.

¹ Datos válidos para Estados Unidos.

La cara más humana de la inteligencia artificial



Por: Ramiro Luz, Head de Hispanoamérica, LinkedIn Soluciones de Talento

Imagina que te presentas a una entrevista para el trabajo de tus sueños y, un robot, vestido de traje, te tiende la mano para darte la bienvenida. Eso sigue siendo un sueño... todavía. Ahora, imagina que tienes una entrevista de trabajo desde tu computadora, en la comodidad de tu hogar y que tu entrevistador es un *chatbot*.

Esto, en cambio, ya no es ciencia ficción, sino que se ha convertido en la realidad de muchas compañías. En la actualidad, cada vez más empresas confían algunas partes de sus procesos de reclutamiento a softwares o programas inteligentes.

La Inteligencia Artificial (IA) está transformando todos los niveles de nuestras vidas a un ritmo increíble y, ahora, se está perfilando como el próximo elemento esencial en el proceso de selección y reclutamiento de las empresas.

Existen muchas compañías que confían en *chatbots*, herramientas inteligentes y sistemas automatizados de selección y evaluación para analizar los conocimientos, habilidades y otras competencias durante la búsqueda del mejor talento.

Estos programas inteligentes desempeñan actividades que implican tomar decisiones, filtrar contenidos y ponen en acción actividades cognitivas que se comportan de manera similar a como lo hace la inteligencia humana.

Las innovadoras herramientas que integran programas o software de inteligencia artificial



permiten un manejo increíblemente eficiente de grandes volúmenes de información, a la par brindan la posibilidad de recolectar cantidades inverosímiles de datos.

Empresas como LinkedIn se han dado a la tarea de desarrollar este tipo de herramientas con las que ya es posible obtener, de manera prácticamente inmediata, datos sobre una población específica de profesionales, es decir, habilidades principales, escuelas, relación con la marca empleadora de una compañía, etcétera; así como datos sobre negocios similares en la industria, tales como la distribución por geografía, o hacia y desde dónde se mueve el talento.

Es esta transformación digital que están viviendo los departamentos de Recursos Humanos y los profesionales del reclutamiento, la que ha permitido recortar tiempos y automatizar el procesamiento de información. Inclusive, se podría argumentar que los procesos de selección manejados mediante inteligencia artificial están menos contaminados por prejuicios culturales en comparación con las entrevistas convencionales.

Sin embargo, ningún software puede reemplazar a la inteligencia humana en muchos otros aspectos. Uno de ellos es, por ejemplo, el proceso de

Es esta transformación digital que están viviendo los departamentos de Recursos Humanos y los profesionales del reclutamiento, la que ha permitido recortar tiempos y automatizar el procesamiento de información.

reclutamiento de personas que no están buscando trabajo.

En estos casos, es indispensable manejar la situación con respeto, mucho tacto y, sobre todo, sentido común, localizar y contactar a estas personas implica retos de distintos tipos; por ejemplo, el manejo correcto de los delicados matices que sólo ofrecen la inteligencia y el trato humanos.

Atraer al mejor talento en este tipo de circunstancias no puede basarse en una simple lista de condiciones y capacidades que los candidatos deben cumplir al cien por ciento. En cambio, una manera más exitosa de examinarlos es presentarles una serie de cuatro o cinco retos para comparar las soluciones propuestas.

La búsqueda de candidatos idóneos conlleva un esfuerzo activo de investigación del ecosistema laboral; además, una vez localizados, se tienen que resolver los conflictos que pudieran surgir entre los objetivos del reclutador y los del trabajador potencial.

También es importante considerar que las personas más valiosas suelen contar con múltiples oportunidades laborales, así que las habilidades de negociación de un experimentado reclutador hacen toda la diferencia durante las entrevistas para convencerlas de que cambiar de trabajo es el camino correcto. Ninguna máquina puede emular la confianza que tenemos hacia una persona.

Adicionalmente, la inteligencia humana ofrece una posibilidad mucho más certera y refinada para analizar el potencial real de una persona, ya que permite evaluar el perfil de un candidato desde un punto de vista cultural y determinar si es realmente el más adecuado para ocupar un cargo específico.

En ocasiones, las maneras menos convencionales para examinar a un candidato son las que iluminan con mayor claridad los rasgos de carácter que serán determinantes a largo plazo dentro de una compañía.

Pero algo es cierto: el hecho de que un programa pueda revisar currículum, con cientos o miles de páginas, en un instante, permite que los profesionales de reclutamiento tengan más tiempo para hacer conexiones significativas con los entrevistados que pasaron el filtro del software.

Con más tiempo en las manos, los reclutadores podrían detectar esos microgestos que revelan los rasgos de personalidad más sutiles para conocer más a cada individuo, descubrir sus motivaciones, sus valores y filosofías de vida.

Esto confirma que hay tareas en las que las técnicas automatizadas son espectacularmente superiores a las capacidades humanas pero, por ahora, no hay ninguna indicación de que las computadoras puedan reemplazar a la inteligencia humana por completo. La inteligencia artificial vino para quedarse, pero no para reemplazar a los humanos.

El verdadero potencial de las herramientas inteligentes y los algoritmos de selección radica en su capacidad para enriquecer las habilidades de las personas. De ahí la importancia de que los profesionales de Recursos Humanos conciben estas innovadoras soluciones que ya se encuentran en el mercado no como un cambio radical a su forma de trabajo, sino como un complemento esencial de su estrategia que los llevará a tomar decisiones más asertivas, haciendo sinergia con su conocimiento y eficientando al máximo los procesos.

El contenido es responsabilidad del autor.

Reforma Laboral y recibos de pago

Por: Víctor González, Legal Laboral Abogados

Uno de los puntos de divergencia, principalmente entre contadores públicos y abogados, lo constituye el pago de salarios y cómo acreditarlos ante la autoridad laboral y fiscal. Debe decirse que, desde la aparición de los comprobantes fiscales digitales (hoy evolucionados en CFDI), y para efectos contables-fiscales, constituyen un medio de prueba para acreditar su contenido frente a terceros, es decir, los movimientos que en ellos aparecen.

Las complicaciones surgen al analizar esos mismos documentos a la luz de las obligaciones patronales contenidas en la Ley Federal del Trabajo, que contiene reglas específicas.

Recibos de pago y obligación patronal

Los artículos 784, fracciones IX a XIII, 804, fracción II y 805 de la Ley Federal del Trabajo, establecen un mecanismo de cargas probatorias y sanciones en torno a los recibos de pago. Una de las condiciones generales de trabajo que el patrón debe acreditar, en caso de controversia, es el pago de salario y prestaciones; y, para hacerlo, debe conservar y exhibir los soportes ante la autoridad laboral (como parte del material probatorio de defensa, en caso de requerirse en juicio laboral o verificación de cumplimiento de obligaciones patronales).

La consecuencia de no exhibirlos es que se tendrá por presuntivamente cierto lo manifestado por el trabajador en su demanda, o bien, se puede hacer acreedor a una sanción. Hasta este



punto, es clara la importancia de contar con lo exigido por la ley. Pero, hay reformas.

Ley Federal del Trabajo: reforma al artículo 101

Se adicionaron dos párrafos, mismos que para efectos prácticos hemos dividido en tres partes.

1.- “En todos los casos, el trabajador deberá tener acceso a la información detallada de los conceptos y deducciones de pago. Los recibos de pago deberán entregarse al trabajador en forma impresa o por cualquier otro medio, sin perjuicio de que el patrón lo deba entregar en documento impreso cuando el trabajador así lo requiera”.

Es decir, se crea la obligación para el patrón de poner al alcance del trabajador la información relativa a conceptos pagados y descontados. Se deberá indicar con claridad cada rubro (existen una serie de claves relativas a los conceptos más comunes de descuento, mismas que se incluirán en el recibo respectivo). Asimismo, entregar los recibos impresos al trabajador cuando éste lo solicite, al margen de que se le deberán proporcionar de manera física o digital en cada periodo.

2.- “Los recibos impresos deberán contener firma autógrafa del trabajador para su validez”. Este punto representa las condiciones ideales para acreditar de forma más efectiva el contenido de los recibos de pago.

3.- “Los recibos de pago contenidos en Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) pueden sustituir a los recibos impresos; el contenido de un CFDI hará prueba si se verifica en el portal de Internet del Servicio de Administración Tributaria, en caso de ser validado se estará a lo dispuesto en la fracción I del artículo 836-D de esta Ley”.

Posibles complicaciones en la utilización de comprobantes digitales como prueba

I. En un primer momento se deberá verificar el contenido en el portal del SAT. Lo que debemos tener presente es que, para que ello acontezca, se deberá practicar una inspección ocular por conducto de un fedatario público, normalmente el actuario de la autoridad laboral.

II: Asimismo se deberá atender al contenido del artículo 836-D de la Ley Federal del Trabajo (tratándose de recibos electrónicos de pago, el tribunal designará a un fedatario para que consulte la liga o ligas proporcionadas por el oferente de la prueba, en donde se encuentran los CFDI, compulse su contenido, y en el caso de coincidir, se tendrán por perfeccionados, salvo prueba en contrario). Esto es, dicho artículo abunda en la necesidad de contar con un fedatario público para verificar la concordanza del contenido del recibo electrónico con los registros de la autoridad hacendaria.

Luego entonces, depende del desahogo de una prueba de inspección, o bien, de un cotejo practicado por un fedatario de la autoridad laboral, para perfeccionar los recibos digitales, por lo que en todo caso se debería, en términos de lo que establece el artículo 780 de la Ley Federal del Trabajo, acompañar la prueba con todos los equipos electrónicos necesarios, ello no obstante que algunas juntas de conciliación puedan utilizar sus propios recursos tecnológicos.

Elemento “Conformidad”

La conformidad o aceptación del contenido de un documento se plasma a través de la firma del interesado y, en el caso de los recibos de pago, existe un riesgo si éstos no cuentan con la firma del empleado, pues en caso de reclamo de prestaciones o montos diversos a los contenidos en nuestro recibo digital, y de no existir concatenación en los documentos que el patrón tiene obligación de conservar y exhibir en juicio (por ejemplo, contrato de trabajo, controles de asistencia, entre otros), el recibo digital sólo servirá para acreditar, en el mejor de los casos y una vez perfeccionado, que se pagaron las cantidades y conceptos consignados, pero de ninguna manera la conformidad del trabajador con dicho pago.

Conclusiones

La inclusión de los medios digitales como elementos probatorios equiparables a los documentos físicos que tradicionalmente se han utilizado en materia laboral, es desde luego un avance de la legislación laboral. Aun así, no se responde a cabalidad con las exigencias que la dinámica laboral reclama, pues en su instrumentación y en el valor probatorio que en la práctica exista, se tendrá que atender a procedimientos y resultados que pueden resultar incluso perjudiciales a la parte patronal.

La utilización de medios digitales debe estar armonizada con la legislación laboral y con las prácticas de trabajo más efectivas al interior de cada agrupación. Por ello, al margen de que ya se utilicen este tipo de comprobantes digitales, preferentemente se debe recabar la firma de los mismos, o en su defecto, contar con algún registro que pueda ser firmado de conformidad por las cantidades y conceptos recibidos. Al día de hoy, y aún con la reforma laboral, no existe mejor forma de acreditar el pago de prestaciones y contar con la conformidad del empleado que reside en el recibo firmado.

El contenido es responsabilidad del autor.

Planes de compensación para diversas generaciones



Por: Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

En la mayoría de las organizaciones es frecuente contar con colaboradores que forman parte de tres generaciones distintas: los ‘Baby Boomers’, la ‘Generación X’ y la ‘Generación Y’, conocida como Millennial.

Cada uno de estos grupos concibe al trabajo de una forma distinta, que obedece al tipo de sociedad y cultura en la que se han desarrollado, así como los retos que han enfrentado.

Uno de los desafíos para el área de Recursos Humanos consiste en determinar la forma de integrar a estos grupos y ofrecerles propuestas de valor al empleado (EVP), portadoras de planes de compensación atractivos para cada uno de ellos, incluso de forma diferenciada. A continuación, se exponen algunas consideraciones aplicables para cada caso.

Baby Boomers

Comprenden a las personas nacidas entre los años 1945 y 1964, por lo que la mayoría de ellos ya se encuentran próximos a jubilarse. Son 100% migrantes digitales.

Esta generación esperaba del trabajo seguridad y estabilidad, por lo que buscaban mantener contratos a largo plazo; trabajar muchos años en la misma empresa; tener un crecimiento vertical dentro de la organización y jubilarse. Por ello son comprometidos y fieles a su vida profesional al grado de ser calificados como ‘workaholics’.

La jubilación es una meta que les garantiza, hasta cierto punto, tranquilidad y cierto estado de confort. Al estar más enfocados en su bienestar y seguridad, gustan más de prestaciones como:

- Vales de despensa.
- Planes de retiro.
- Seguro de gastos médicos y de vida.
- Convenios con centros deportivos.
- Revisiones médicas.

La Generación X

Incluye a las personas que nacieron entre 1965 y 1981. Durante su etapa de formación se dieron los primeros avances digitales, lo que ayudó a mejorar las experiencias análogas existentes. Si bien, aceptan las reglas de la tecnología y conectividad, no han logrado desprenderse por completo de las culturas organizacionales. Esto probablemente se debe a que desde niños podían emitir su opinión en casa pero siempre bajo las órdenes de los padres, por lo que no tienen problema en seguir las órdenes de su jefe.

Actualmente, son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo. El trabajo es importante para esta generación que, de alguna forma, ha crecido bajo las máximas de acumulación de riqueza y superación personal.

A diferencia de los ‘Baby Boomers’, para quienes el trabajo era lo principal, la ‘Generación X’ desea encontrar un balance entre su vida profesional y personal, buscando una mezcla entre las prestaciones preferidas de los ‘Baby Boomers’ y los ‘Millennials’, es decir:

- Seguro de gastos médicos que incluya a los miembros de su familia.
- Seguro de vida.
- Becas escolares para sus hijos.
- Horarios flexibles para dedicarle tiempo a su familia.

Millennials o Generación Y

En esta generación se contempla a las personas que nacieron entre 1982 y 1994. El uso de la tecnología se masificó y se convirtió en parte fundamental de sus actividades diarias, tanto sociales, académicas e incluso laborales. Trabajan en lo que les gusta, en lo que cumpla con sus expectativas. No se sienten atados a un puesto de trabajo, ni a una remuneración salarial.

Es una generación que deja fácilmente a la empresa, lo que está relacionado con nuevas formas de trabajo como trabajo online; trabajo a distancia y contratación para proyectos específicos y de corta duración. Esta última sea quizá una de las razones más contundentes para que se presente una constante rotación de personal en las compañías, manteniendo un vínculo laboral con los empleados a corto plazo sin generar cargas financieras importantes.

Los llamados ‘Millennials’ se caracterizan por ser emprendedores, se plantean constantemente tener nuevos retos e iniciar negocios llamativos para ellos. Además, suelen estar conscientes de la transformación del concepto de empleabilidad, teniendo en cuenta la importancia de la actualización en sus áreas y temáticas de interés, que le garanticen una pronta contratación.

Su calidad de vida tiene prioridad. De niños fueron muy escuchados y felicitados y su autoconfianza es muy alta y esperan del jefe (la autoridad) lo mismo que tenían en casa. Desean obtener mayor liquidez económica y crecimiento a corto plazo que grandes prestaciones, por lo que prefieren:

- Capacitación constante.
- Horarios flexibles o home office.
- Bonos o reconocimientos en efectivo.
- Planes de crecimiento a corto plazo.
- Días de descanso adicionales a vacaciones y feriados.
- Instalaciones agradables que permitan el descanso y la generación de ideas creativas.

Planear la compensación por segmento

Una vez que se han comentado las características y prestaciones preferidas por cada generación,

aparece un nuevo reto: ¿cómo otorgar a cada grupo las prestaciones más adecuadas, cuando la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) indica que las prestaciones de previsión social deben otorgarse de manera general en beneficio de todos los trabajadores?

¿Es posible tener un plan de retiro para un sector de empleados, mientras que para otro se consigan descuentos en clubes deportivos o tiendas de ropa deportiva?

Al respecto, es importante considerar que el requisito de generalidad se cumple cuando determinadas prestaciones se conceden a la totalidad de los trabajadores que se coloquen en el supuesto que da origen a un beneficio. Es decir, no es necesario concederlas a la totalidad de los colaboradores de una empresa.

Inclusive, el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa señala en una tesis aislada que el **concepto de generalidad** no debe interpretarse de manera radical, tal y como se transcribe enseguida:

PREVISIÓN SOCIAL, CONCEPTO DE GENERALIDAD. SUS ALCANCES (LEGISLACIÓN VIGENTE HASTA 2013).- El concepto de generalidad a que se refiere el artículo 109, primer párrafo, fracción VI, de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente en 2013, como requisito para considerar exentos del impuesto relativo, los ingresos que el trabajador perciba con motivo de prestaciones de previsión social, otorgadas por el patrón; debe matizarse y no ser interpretado en forma radical. Ciertamente, si bien la referida porción normativa establece que dichas prestaciones deben concederse de manera general, ello se refiere a un grupo homogéneo de personas, que al encontrarse en igualdad de circunstancias, deben acceder a la misma prestación de previsión social otorgada a sus pares, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo, que definen los planes del sector aplicable, requisitos de elegibilidad, beneficiarios y procedimientos para determinar el monto de las prestaciones. (Tesis aislada. Revista del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, Séptima época, Año VI, No. 54, Enero 2016, p. 331, Tesis: VII-CASR-NCIV-14).

Como señala la frase, “no hay nada más injusto que tratar igual a los que son diferentes”, y ante la realidad de contar con trabajadores de distintas generaciones, con características y necesidades diferentes, es indispensable revisar la filosofía de compensación para contar con planes de prestaciones que realmente permitan retener al talento de cada uno de esos grupos.

El contenido es responsabilidad del autor.

Centennials o Generación Z

Así es la nueva ola de jóvenes que se incorporarán al trabajo



Nacieron alrededor de 1997

El grupo es menos numeroso debido a la reducción en la estadística de nacimientos de la década de los 90, en comparación con otras generaciones.

Nativos digitales

Crecieron en la era de la información y la conectividad, por ello son considerados nativos digitales. En promedio, a los 9 años comenzaron su interacción con dispositivos móviles inteligentes.



Autocríticos

79% de ellos son conscientes de que pasan demasiado tiempo conectados, de que abundan las 'fake news' y que deben ser más cuidadosos con su actuar.

Procuran su reputación digital

82% considera que hay que mantener reglas de comportamiento y una imagen adecuada en redes sociales.



Menos idealistas, más cautos

A diferencia de la Generación Millennial, consideran que la realidad debe basarse en referentes y evidencias.



Madurez vs Egocentrismo

Ante la limitación de oportunidades para ser exitosos, buscan aprender de los errores cometidos por las generaciones precedentes.



Internet como un servicio más

Consideran que la web es un insumo cotidiano más como el agua o la electricidad.



Transformadores

Están interesados en la tecnología y se comprometen con el medio ambiente y la conservación. Les cautivan más los temas de índole social.



Compras presenciales

Están más atraídos por el consumo en tiendas y menos en el comercio digital. 67% afirma preferirlas.



No son consumistas

Compran sólo aquello que requieren y anteponen la calidad al lujo.



Preocupados por el futuro

Para ellos, el dinero es relativo y prefieren garantizar que tendrán acceso a calidad de vida a largo plazo.



Impacientes y autodidactas

Consideran que YouTube es su fuente base de información audiovisual, ya no el cine o la televisión. 70% de ellos reconoce pasar más de 2 horas diarias con esta plataforma.



Fuentes: Informe sobre la Generación Z - J. Walker Thompson Worldwide. Centennial Infographic - TRU Youth Monitor - The Futures Company (Kantar).

Amedirh te invita a participar en el **BLOG RH** creando colaboraciones y contenidos que pueden ser de ayuda para otros profesionales de la función.

Con tus artículos, estamos creando una red de apoyo y conocimiento siempre actualizado.



¡Consulta y Participa!

www.amedirh.com.mx/blogrh
contacto@amedirh.com.mx



**26 años de calidad,
confianza y servicio.**
Cada año nos hace mejores.

#SomosPAE

México | Estados Unidos | Perú | Costa Rica
El Salvador | Guatemala | Honduras | Nicaragua
Panamá | República Dominicana | Argentina

