

# Talento: Retos para RH



## Grandes Tendencias

¿Cuál es el rumbo global del talento?

## Enfoque de Negocios

Capitaliza el talento de las nuevas generaciones

## Tecnología RH

¿Cómo aprovechar los motores de búsqueda para encontrar talento?

## Marco Legal

Desarrollo del talento: aproximación jurídica

# 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

¿Cuáles son los retos en la era digital?

## CREANDO VALOR

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)

P16

## Enfoque de Negocios

Capitaliza el talento de las nuevas generaciones

P20

## Talento RH

Rotación de personal: un gasto silencioso

P22

## RH Global

El video está cambiando el panorama de la gestión del talento

P08

## Investigación RH

Encuesta sobre RH y los retos del talento

P12

## Grandes Tendencias

¿Cuál es el rumbo global del talento?

P24

## Métricas RH

Indicador de talento o flujo de talento y su correlación con el estado de resultados

P26

## Marco Legal

Desarrollo de talento: aproximación jurídica

P29

## Retorno de Inversión

Talento y jornada laboral en México



# ¿Cuáles son los retos en la era digital?

Parece una contradicción, sin embargo, en estos tiempos donde las comunicaciones digitales suponemos que pueden dominarlo casi todo, Recursos Humanos enfrenta retos para ubicar al mejor talento disponible.

Por todo el mundo abundan plataformas tecnológicas, software, herramientas y aplicaciones móviles para conectar al talento con los empleadores. Hay un gran número de ejecutivos de RH en América Latina y México que se encuentran al día en ello. Sin embargo, hay que desarrollar el conocimiento adecuado acerca de cuáles son las mejores y cómo usarlas favorablemente.

El ámbito digital es hoy un espacio de encuentro esencial para la empleabilidad. A través de internet, el talento expone datos generales, el currículum vitae, videos que van desde presentaciones hasta micro documentales sobre aquello que cada candidato hace mejor. Se diría que hay

más oportunidades y, al mismo tiempo, menos pretextos para agilizar la identificación e incorporación del talento.

Si el primer desafío consiste en vincular a candidatos con vacantes y empresas, el segundo gran reto es la gestión integral del talento a través de medios digitales. La inducción, integración, entrenamiento, seguimiento, evaluación de desempeño, retroalimentación y promoción; así como la ejecución de los procesos relacionados con prestaciones y beneficios, pueden y deben llevarse a cabo en una plataforma tecnológica.

La actualidad digital y la velocidad con la que avanza impone repensar la manera en cómo administramos al talento, ahora sí, como el activo más valioso de nuestras organizaciones. Es momento de que RH se dedique a nivel estratégico a reimaginar la gran transformación que se necesita en todo México. ▲▲

*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. Carlos Chapman, VP de Recursos Humanos, Metlife. Ing. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX MÉXICO. Lic. Carmina de Lourdes Sander Muñiz, Directora de Desarrollo Humano; FARMACIAS SAN PABLO. Lic. Nora Villafuerte; NESTLÉ. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Claudia Raunich, VP de Recursos Humanos para Latam; American Express. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; GRUPO MEXICO-AMERICAS MINING CORPORATION. VICEPRESIDENTE RELACIONES CON GOBIERNO: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex-Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS. VICEPRESIDENTA RELACIONES INSTITUCIONALES: Ma. Teresa Zaldívar. VICEPRESIDENTE SECTOR ALIMENTICIO: Ing. 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. Alejandra Packzca, Directora 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, Directora de Recursos Humanos Líder México; 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. 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 Ángel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle Fragoso, 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, Human Resources Manager; Shell Servicios México. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para América 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. José Omar Villareal Ochoa, Director General Adjunto de Operaciones y Servicios a Usuarios; 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. Sra. Gerardina González, Directora General para México y Cuba; OIT MEXICO. 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. Lic. Maye Alessandrini, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; AVON. Carlos Reta, Presidente; Instituto Nacional de Administración Pública. Beatriz Díaz de la Fuente, Directora de Desarrollo de Recursos Humanos; Palacio de Hierro. Lic. Orlando Moscoco Cruz, Director de Personal; CONALEP. Francisco J. Zurita Eraña, 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. 2. Marzo, 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.

## Talento: Retos para RH

Por un lado, enfrentamos el aumento de el volumen de personas disponible, en edad de trabajar, que se considera puede ingresar a la Población Económicamente Activa mexicana. Sin embargo, esto no se traduce por condición necesaria en una mejora sustancial del talento humano como insumo principal e indispensable de la economía.

Factores como la educación, la salud y la estructura socio-cultural de las personas en nuestro país influye profundamente en la capacidad nacional para producir talento.

- Los indicadores de educación continúan siendo profundamente cuestionados toda vez que los resultados en pruebas internacionales revelan las brechas en competencias como comprensión lectora, habilidad matemática y resolución de problemas.
- En materia de salud, hoy enfrentamos situaciones donde enfermedades crónico degenerativas, como la obesidad y la diabetes, se presentan a edad más temprana y con mayor frecuencia, afectando el desempeño del talento.
- La formación en valores que faciliten la incorporación de las personas a los centros laborales, sea en manufactura, servicios o roles de oficina, sigue dificultando la integración, el trabajo en equipo y, por ende, los resultados.

Ante estos y otros aspectos, Recursos Humanos enfrenta retos que, en la economía mexicana, deberíamos superar en el muy corto plazo con el objetivo de ganar en efectividad, productividad y rentabilidad.

Desarrollar el talento mexicano supone contar con estrategias que van desde las políticas públicas y el marco legal que lo facilite hasta los planes, programas y acciones que nos permitan gestionar la mejora de las competencias y habilidades de los individuos para que trabajen, más y mejor, en un entorno que también les represente una retribución. Por último, reside también en la responsabilidad de cada persona para dar lo mejor de sí y comprometerse con el bienestar personal, familiar y organizacional. ▲

# ¡Te damos la bienvenida!

Aprovecha al máximo la experiencia que te brinda Amedirh a través de sus servicios, eventos, asesoría y medios de comunicación.

### **Ajemex**

Itzel de la Cruz Gómez Quintero  
Gerente de Talento Humano  
Industria Alimenticia

### **ALPLA México y Centro América**

José Gabriel Olmos Rosas  
Gerente Regional de Recursos Humanos  
Fabricación de Botellas de Plástico

### **Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.**

Lic. Emeterio Barrientos Romero  
Director de Recursos Humanos, Materiales y Servicios  
Institución Financiera

### **BANK OF TOKYO MITSUBISHI UFJ (MÉXICO)**

Lic. Óscar Lizárraga  
Director de Recursos Humanos y Servicios Generales  
Institución Financiera

### **C3ntro Telecom**

Heidi Galíndez González  
Director de Recursos Humanos  
Comunicaciones

### **Construkom**

Erika Ortega Cabrera  
Coordinadora de Recursos Humanos  
Construcción

### **Corporativo Meliá Hotels International**

Pamela Pérez Novoa  
Gerente Regional de Recursos Humanos  
Servicios Hoteleros

### **Element Fleet Management**

Lic. Suset Bustamante Herrera  
Directora de Recursos Humanos  
Institución Financiera

### **Galdisa, S.A. de C.V.**

Angélica de L. Corona Pérez  
Directora de Capital Humano  
Industria Alimenticia

### **Grupo Calidra**

Lic. Leticia González Acosta  
Gerente de Recursos Humanos  
Construcción

### **Hemsa**

Georgina Vargas Muñoz  
Gerente de Recursos Humanos  
Tiendas Departamentales

### **Hutchinsonports ICAVE**

Miguel Ángel Olvera Rico  
Subgerente de Recursos Humanos  
Servicios

### **José Cuervo**

Jaime Vázquez  
HRBP  
Industria Vinícola

### **KONE México**

María Zavala  
Directora RH – Unit RH Director  
Construcción

### Scotiabank Inverlat

Lic. Enrique Zorrilla Fullaondo  
Vicepresidente Ejecutivo y  
Gerente General de Scotiabank México  
Institución Financiera

### Sea Side Reservations

Pilar Iturralde  
Encargada de Capacitaciones  
Turismo

### Servicios Técnicos de Cobranza Sertec

Lic. Michelle Valle San Sebastián  
Director Titular Sertec  
Servicios de Cobranza

### Singh Consulting Group

Ramsés Palomo Reyes  
Director General  
Administración de Nómina

### TKM Customer Solutions

Ileana Ramos Rodríguez  
Subdirectora de Recursos Humanos  
Renta y Venta de Infraestructura  
para Contact Center

### Unión de Crédito para la Contaduría Pública, S.A. de C.V.

Marcela Rubalcava Jiménez  
Directora de Capital Humano  
Institución Financiera

### Valor Empresarial de Grupo Sicoss

Rodrigo Carlo Martínez Camacho  
Especialista de Mercadotecnia  
Jurídico



## ESTIMADOS SOCIOS AMEDIRH

Los invitamos a participar en nuestros grupos de intercambio de cartera

**Contamos con 7 grupos de intercambio**

### 3 POR ZONA GEOGRÁFICA



3 POR ÁREA



1 EN LÍNEA



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

**INSCRÍBETE**

Enrique Chávez / Tel: 5140-2205 / 5140-2222 / [echavez@amedirh.com.mx](mailto:echavez@amedirh.com.mx)

# Encuesta sobre RH y gestión de talento

Por: Amedirh



**E**n esta edición presentamos los resultados más significativos del proyecto de investigación sobre gestión de talento 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 enero y febrero de 2018. Compartimos con nuestros lectores la información sobre las diferentes dimensiones exploradas.

### Estrategias para el desarrollo del talento

- La gran mayoría de los ejecutivos, 4 de cada 10, respondieron que en sus empresas se cuenta con estrategias para el desarrollo de talento de mediano y largo plazo.
- Sin embargo, 2 de cada 10 enfrentan el escenario de las opciones de corto plazo y 2 de cada 10 dijeron no contar con ninguna estrategia.

### Enfoque principal

- Entre los ejecutivos que afirmaron que sí cuentan con algún tipo de estrategia para la gestión y desarrollo de talento, se identificó que, en 4 de cada 10 casos, el enfoque está centrado en la permanencia y promoción del personal.

- 3 de cada 10 ejecutivos apuntaron hacia la evaluación del desempeño.
- Con proporciones menores se mostraron la inducción y capacitación (10%), reclutamiento y selección (10%) y planeación de la fuerza de trabajo (7%).

### Relevancia del desarrollo del talento

- Prácticamente el 50 por ciento de los ejecutivos que participaron en la encuesta señaló que en su organización se considera que el desarrollo del talento es muy relevante. Asimismo, un 37% lo ubicó en la escala con el valor de relevante.
- Para un 17% fue más o menos relevante o nada relevante.

### Barreras y obstáculos para desarrollar al talento

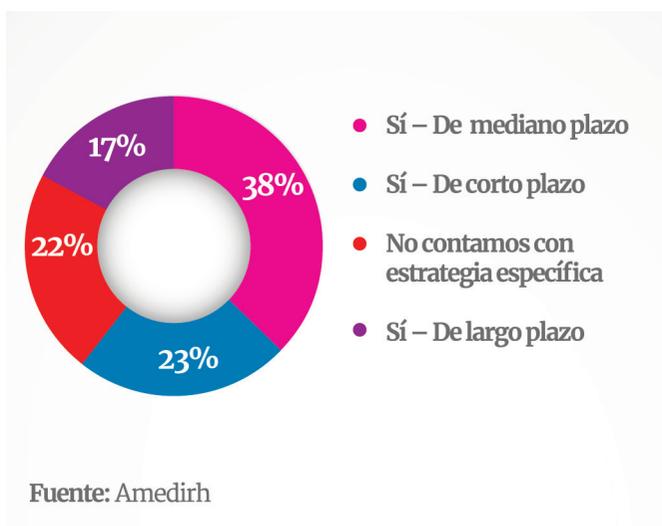
- 3 de cada 10 ejecutivos encuestados expresó que el mayor obstáculo es el presupuesto.
- Otras barreras también se vieron evidenciadas, entre ellas, la ausencia de trabajo coordinado entre áreas (25%), desconocimiento sobre herramientas (17%), falta de apoyo de la alta dirección (17%); y, ausencia de consultoría externa (6%).

# Con tu participación, Amedirh desarrolla información relevante y conocimiento sobre los temas más relevantes para la comunidad de Recursos Humanos. Gracias a los más de 900 ejecutivos que se sumaron a nuestra encuesta digital.

## Inversión en desarrollo de talento

- Tratándose de presupuesto asignado, los ejecutivos respondieron que se diseña el presupuesto y se somete a evaluación en el 25% de los casos.
- Con idéntica proporción, se establecen presupuestos especiales.
- En un 17% de los casos, la inversión por concepto de desarrollo de talento se carga al presupuesto de Recursos Humanos y en otro 15% al de cada área de la organización.
- En el 18% de los casos de la encuesta no se destina presupuesto.

**Gráfica 1:** ¿Su empresa cuenta con una estrategia para el desarrollo de talento?



**Gráfica 2:** En su empresa, ¿en cuál de los siguientes aspectos está centrada la estrategia de desarrollo de talento?

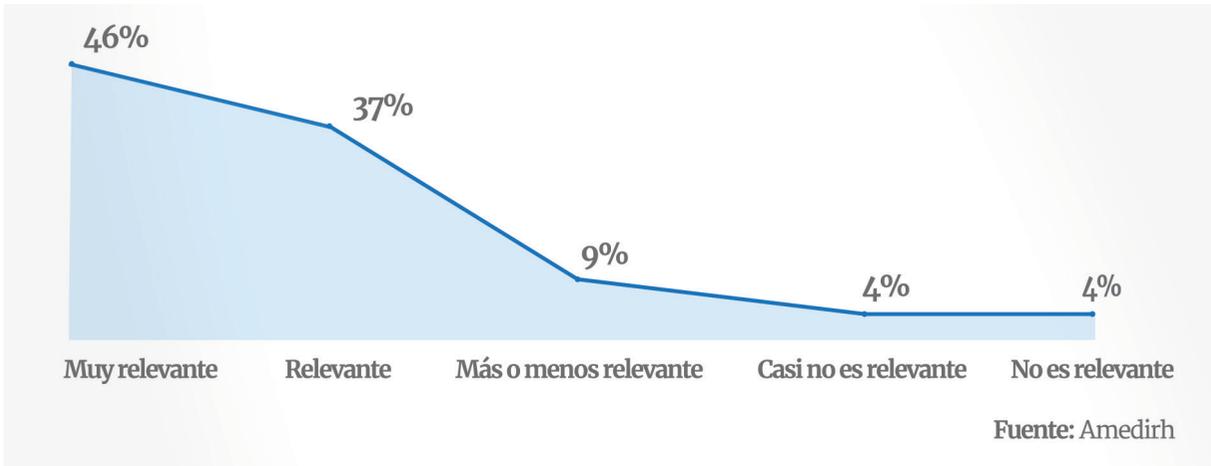


Fuente: Amedirh

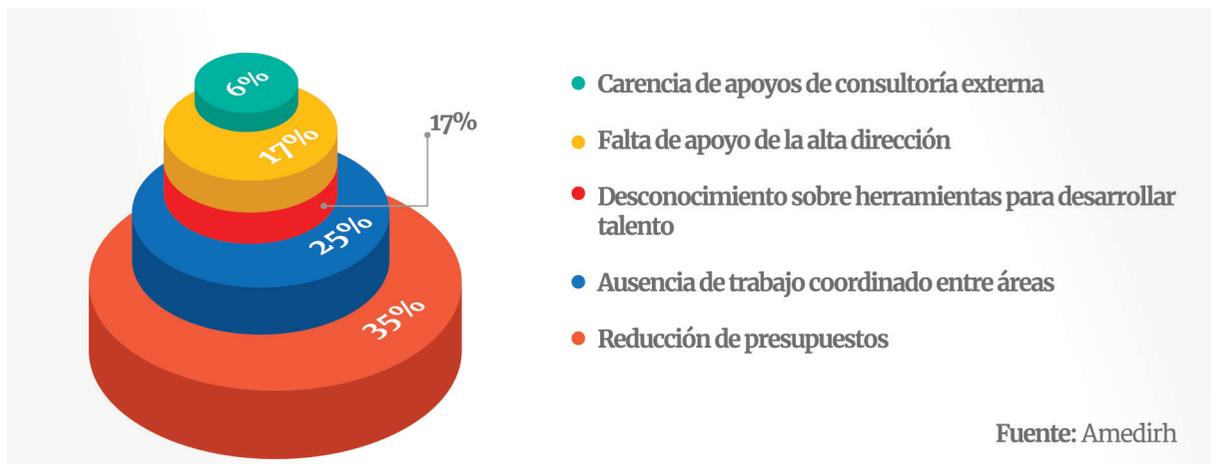


Continúa...

**Gráfica 3:** Para su organización, ¿qué tan relevante es el desarrollo del talento?



**Gráfica 4:** ¿Cuáles de las siguientes opciones diría que es el mayor obstáculo para el desarrollo de talento?



**Gráfica 5:** Tratándose de presupuesto, ¿en qué medida invierte su empresa en desarrollo de talento?



**[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.

# ¿Cuál es el rumbo global del talento?



Por: Amedirh

La gestión integral del talento es uno de los objetivos estratégicos de la función de Recursos Humanos. Desde su planeación a nivel corporativo hasta la ejecución e implementación de los planes de desarrollo para el personal de las diversas áreas, los proyectos relacionados con la construcción y mejora continua de la fuerza de trabajo resultan fundamentales para la organización.

Tratándose del seguimiento, revisión y adopción de mejores prácticas y tendencias, en los años recientes ha incrementado la búsqueda y producción de información relevante acerca de los procesos clave de gestión de talento. LinkedIn, la red social del empleo más popular en todo el mundo ha realizado un proyecto de investigación de forma consistente llevándolo del ámbito del reclutamiento y selección de personal a través de medios digitales, hacia la exploración de otras temáticas que son igualmente relevantes para los ejecutivos de RH.

Este año, durante el primer trimestre, LinkedIn ha dado a conocer los resultados del análisis **Tendencias Globales de Contratación 2018**. En esta edición, se han identificado cuatro principales:

- Reinención de herramientas para la entrevista de candidatos.
- Uso de análisis de datos.
- Aplicación de inteligencia artificial.
- Diversidad.

Los resultados del informe sobre *Tendencias Globales de Contratación 2018* se desprenden de la participación de 9,000 directivos y agentes de contratación de prácticamente todas las economías desarrolladas y emergentes.

### **Tendencia 1: Reinención de entrevistas**

La entrevista es una de las técnicas de interacción con los candidatos que ha perdurado a lo largo del tiempo como una de las más efectivas para identificar información sobresaliente sobre los individuos.

- Como herramienta, la entrevista ha evolucionado, mejorado e incrementado su potencial.
- Incluso, hay empresas donde la entrevista se lleva a cabo con más de una aplicación a fin de

## “Los resultados de Tendencias Globales de Contratación 2018 de LinkedIn se desprenden de la participación de 9,000 directivos y agentes de contratación de diversas economías desarrolladas y emergentes”.

asegurar la mayor afinidad entre la organización, la posición y el postulante.

No obstante, el reporte de LinkedIn señala que, a pesar de su popularidad, las entrevistas en su formato más tradicional tienen una historia que ha caído eventualmente en el descrédito, pues a través de diversidad de análisis se ha concluido que incluso llegan a socavar la calidad de la información. Asimismo, la evidencia de un sesgo inconsciente produce como efecto el que ciertos entrevistados más atractivos y carismáticos suelen ser elegidos aun cuando no siempre resultan los más capaces e idóneos.

De acuerdo con LinkedIn, los encuestados señalaron la presencia de este sesgo en las entrevistas tradicionales, así como su capacidad limitada para garantizar una evaluación óptima de las habilidades blandas (social skills). Acerca de las entrevistas tradicionales, los encuestados opinaron que las entrevistas fallan en aspectos como:

- Evaluación de soft skills (63%).
- Comprensión de las debilidades de los candidatos (57%).
- Sesgo inconsciente durante las entrevistas (42%).
- Alargan el proceso de reclutamiento y selección (36%).
- Falta de estructura en los cuestionarios guía (18%).

Las empresas y los ejecutivos de RH están buscando reinventar la técnica de entrevista y se han identificado cinco modelos emergentes en esta tendencia:

- Implementación de evaluaciones para habilidades blandas en línea (59%).
- Ejecución de audiciones laborales donde las empresas pagan a los candidatos para que rea-

licen un trabajo real y sea posible observar al talento en acción (54%).

- Realización de entrevistas casuales durante una comida para cambiar de contexto a los candidatos (53%).
- Utilización de realidad virtual (VR), para sumergir a los candidatos en entornos tridimensionales simulados para probar sus habilidades de forma estandarizada (28%).
- Aplicación de las entrevistas en video, en tiempo real y grabadas para someterlas a evaluación con varios filtros y ejecutivos responsables de la selección final del talento (18%).

### Tendencia 2: Uso de análisis de datos

La incorporación de talento ha sido usualmente una responsabilidad de personas; sin embargo, en la actualidad, está migrando de RH hacia los profesionales en el análisis de grandes volúmenes de datos. Al respecto, la investigación de LinkedIn revela que la mayoría de los reclutadores y gerentes de contratación en economías emergentes utilizan información con base en bancos de datos disponibles y se está convirtiendo en una tendencia que va en aumento.

Los usos más comunes del análisis de datos, aplicados en RH, se distribuye entre las siguientes alternativas:

- Mejora de la retención (56%).
- Evaluación de brechas en competencias (50%).
- Mejora de las vacantes ofrecidas (50%).
- Comprensión de las necesidades del candidato (46%).
- Planificación de la fuerza de trabajo (41%).
- Pronóstico de éxito del candidato (39%).
- Evaluación de la oferta y la demanda de talento (38%).
- Benchmarking de métricas de talento con la competencia (31%).
- Previsión de demandas de contratación (29%).

Continúa...

### Tendencia 3: Aplicación de inteligencia artificial

La inteligencia artificial está comprendida como la capacidad de una máquina para emular la humana. A través de esta modalidad es posible programar una herramienta para generar aprendizajes por medio de los datos a fin de mejorar en diversas tareas a medida que se ingresa y enriquece más información. Con esta tecnología de última generación, los reclutadores agilizan los procesos ante grandes volúmenes documentales, por ejemplo, los CVs de 300 candidatos.

A través de la inteligencia artificial se puede habilitar la lectura de documentos, generar bases de datos con diferentes variables e implementar chatbots para responder a las preguntas frecuentes de los candidatos, entre otras acciones que permiten ahorrar en tiempo y recursos para enfocar la energía en atraer y evaluar con mejores resultados. Las ejecuciones de uso más frecuente son las siguientes:

- Búsqueda de candidatos (58%).
- Candidatos a la selección (56%).
- Robustecer a los candidatos (55%).
- Programación de candidatos (43%).
- Desarrollar compromiso de los candidatos (24%).
- Entrevistas a candidatos (6%).

### Tendencia 4: Diversidad y pertenencia

La diversidad en el lugar de trabajo tiene variados significados en todo el mundo. Habitualmente se asocia con la discusión de género; sin embargo, no es el único tema que conforma la tendencia. En realidad, lo que esperan los ejecutivos y profesionales encuestados por LinkedIn es que al conversar sobre diversidad se generen acciones que permitan facilitar el desarrollo de la integración, el sentido de pertenencia y el compromiso.

Las temáticas emergentes en la tendencia sobre diversidad detectadas a través del estudio son las siguientes:

- Diversidad de género (71%).
- Diversidad racial y étnica (49%).
- Diversidad generacional (48%).
- Diversidad educacional (43%).
- Diversidad y discapacidad (32%).
- Diversidad religiosa (19%).

Encontrar talento disponible para que haya representación de los diferentes grupos y una diversidad mayor en las empresas requiere de esfuerzos especiales. Al respecto, los ejecutivos que respondieron la encuesta de LinkedIn mostraron que parte de la tendencia consiste en tomar acciones como:

- Patrocinar la creación de ambientes donde se respeta la diversidad (67%).
- Alentar a las personas a ser auténticas en el trabajo (51%).
- Contar con líderes que reconocen el valor de la diversidad (47%).
- Incluir la diversidad en la misión y visión de la organización (45%).
- Enfatizar la diversidad en el equipo de liderazgo (44%).

### Metodología de la encuesta realizada por LinkedIn

8,815 profesionales de adquisición de talento y gerentes de contratación. Los primeros trabajan en un departamento corporativo de RH y deben tener cierta responsabilidad en el proceso de contratación. Los segundos deben contar con cierta autoridad sobre las decisiones de contratación de su equipo. ▲▲

# Métricas Recursos Humanos en México

Un esfuerzo conjunto de



## AMEDIRH y DELOITTE presentan: Métricas de Recursos Humanos en México

En este **proyecto** se obtendrán **indicadores de RH** de los **temas más importantes** del ramo a través de **diferentes encuestas** que se desarrollarán en **6 etapas** divididas en 18 semanas.

Los resultados que se obtendrán son:

- Datos significativos sobre RH.
- Indicadores estratégicos representativos de las organizaciones mexicanas.
- Aprendizajes y recomendaciones que orientan la toma de decisiones.

Nuestros indicadores de RH están clasificados de acuerdo con las etapas del ciclo de vida de los colaboradores en las organizaciones.

**Visita** nuestra **página** y **participa** respondiendo en línea en las diferentes etapas de **encuesta**.

Conoce el detalle en:

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

# Capitaliza el talento de las nuevas generaciones



Por: Amedirh

Una gran proporción de la población formada por jóvenes de la Generación Z está graduándose de la educación media superior y el bachillerato. Dos terceras partes de ellos se convertirán en los nuevos candidatos a sumarse a la fuerza de trabajo y el resto tendrán acceso a una carrera universitaria que se espera concluyan. Esto es lo que ocurre en un extremo del escenario.

En el otro, están las empresas y organizaciones que aún enfrentan retos para adaptarse a las demandas de la Generación Millennial, al mismo tiempo que luchan por capitalizar el talento de mayor edad que reside en la Generación X y muchos Baby Boomers que permanecen vigentes.

La ecuación para sacar la mayor ventaja de la diversidad generacional es compleja y los directivos voltean hacia Recursos Humanos en espera de respuestas. ¿Cómo podemos proceder ante el intenso cambio que hay en el mercado del empleo y los factores que influyen positiva y negativamente en él?

La mayoría de los reportes de investigación sobre el tema señalan que las empresas deben prepararse para recibir a la gente que llegará con el relevo generacional. Esto supone la planeación estratégica y la definición de acciones en diversas direcciones.

## Generación Z: Preparando motores

De acuerdo con la encuesta realizada por Deloitte *Millennial Survey 2017*, la Generación Z se caracteriza por un alto nivel en habilidades y competencias. Tienen gran inclinación por el trabajo con objetivos claros. Las aspiraciones de la nueva fuerza de trabajo son más concretas y esperan realizar conquistas a favor de su economía con base en el esfuerzo y el aprendizaje.

Por otro lado, según el informe sobre la Generación Z de J. Walter Thompson Worldwide, así como el TRU Youth Monitor de Kantar, en términos generales, el perfil de estos jóvenes presenta rasgos como los siguientes:

- A diferencia de los Millennials, el volumen poblacional de la Generación Z es menor debido a que los nacimientos a partir de 1995 se redujeron considerablemente en todo el mundo.
- Son nativos digitales pues crecieron en la era de la información y la conectividad; asimismo, un

gran número de ellos tuvieron su primer teléfono inteligente o tablet alrededor de los 9 años.

- Se caracterizan por ser más autocríticos respecto a su relación con la tecnología pues no la consideran el único medio para comunicarse. Además, están más conscientes de su reputación digital y esto representa un cambio en el uso de las redes sociales y lo que publican en ellas.
- Son menos idealistas y más cautos respecto de la Generación Millennial. Si bien quieren cambiar el mundo, no sólo se plantean el propósito, sino las estrategias para producir un auténtico impacto social.
- Les preocupa el futuro en función del ahorro, así que prefieren el trabajo y emprender proyectos alcanzables para acceder a mejores niveles de vida. Están conscientes de que deben tener un empleo, ahorrar y diversificar sus opciones.
- Respecto al éxito, tienen mayor conciencia acerca del número limitado de oportunidades que hay en el campo laboral; por ello, son autodidactas, estudian, se preparan y aprenden de los errores que observan en la generación anterior.
- Si bien son nativos digitales, para ellos el internet es un suministro más como el agua o la electricidad y no lo consideran su motor de vida. Prefieren el consumo en tiendas físicas y la calidad por encima de la cantidad o los símbolos de estatus.

### **Trabaja en la gestión del cambio**

La llegada de la Generación Millennial dejó como aprendizaje que la gestión del cambio cultural es fundamental. Cuando estos jóvenes arribaron a las organizaciones, apenas y se conocían las características de su perfil demográfico y estilo de comportamiento.

Actitudes, hábitos y conductas de los Millennials produjeron desconcierto y un severo cuestionamiento al interior de las empresas acerca de si estaban listos o no para adaptarse al entorno laboral y el desempeño de tareas bajo supervisión.

Las generaciones precedentes mostraron notoria inconformidad ante el presunto relajamiento de

la disciplina, una supuesta confianza excesiva demostrada por los jóvenes, su relación por demás estrecha con la tecnología y el desdén hacia los protocolos corporativos.

Sin embargo, a pesar de la resistencia, las empresas se han flexibilizado cediendo ante una realidad incuestionable: renovar el talento es necesario y el mayor volumen de la fuerza de trabajo hoy día es Millennial.

Ahora, ante el arribo de la Generación Z, con jóvenes que nacieron después de 1996 y que ya están en edad de trabajar, habrá que prepararse para gestionar nuevos cambios culturales.

### **Impulsa la diversidad**

Un segundo eje es la gestión de la diversidad. Previo a la aparición de los Millennials, la discusión sobre esta temática estaba centrada, casi exclusivamente, en la equidad de género y el acceso de la mujer a posiciones directivas y su participación en los consejos de administración.

No obstante, ha sido necesario que los directivos y la función de RH amplíen el espectro de la conversación para incluir la diversidad étnica y de nacionalidad, de orientación sexual, educativa y religiosa. Si todos estos temas son relevantes, en los años recientes la convivencia generacional ha cobrado mayor atención.

La brecha entre los más jóvenes, los Millennials y los más experimentados se ha sentido con fuerza. Sin embargo, se espera que la mezcla de generaciones contribuya a enriquecer la creatividad y la innovación; asimismo, a aquilatar el valor de la experiencia como fuente de aprendizaje y la cultura como un valor diferenciador.

Finalmente, RH tiene la gran tarea de poner en marcha los mecanismos para crear ventaja competitiva a través de la gente, facilitando la gestión del cambio y la diversidad, para desarrollar al talento hasta que logre su mayor potencial y mejor desempeño. ▲▲

# Iniciativa por los jóvenes: Impulso para nuestro talento

Por: Amedirh



**E**n México se vive una paradoja en el ámbito del trabajo. Por un lado, poco más de la mitad de la fuerza laboral verbaliza que es difícil encontrar empleo. Por otro, como lo señalan diferentes estudios existe escasez de talento para cubrir diversidad de posiciones vacantes.

Esta es una problemática que afecta a la población trabajadora de todas las edades, especialmente a los jóvenes, quienes representan un volumen de 30 millones de habitantes y que deben sortear la falta de oportunidades para ingresar al sistema educativo, la deserción escolar, las deficiencias en la orientación vocacional y la falta de herramientas para integrarse al campo laboral.

Conversamos con Dana Victores, Gerente Senior del área de Talento de Nestlé México, acerca de **Iniciativa por los Jóvenes**, programa orientado a desarrollar competencias y habilidades que les permitan insertarse de manera favorable en el mercado del empleo.

**CVRH:** ¿Cuáles son los objetivos principales de la iniciativa?

**DV:** Existen varias problemáticas que envuelven el proceso de formación de talento en México y

que parten de las condiciones actuales del sistema educativo. Sufrimos la deserción de los adolescentes en la etapa de la educación secundaria y la economía informal acaba atrapándolos.

En este sentido, tenemos tres objetivos muy concretos. Primero, contribuir a la reducción del fenómeno de la deserción escolar, brindándoles orientación vocacional. Segundo, apoyar la empleabilidad en los jóvenes y, tercero, incrementar las competencias de acuerdo con lo que las empresas buscan.

Construimos estas metas a partir de la observación, análisis y aprendizajes que generamos desde el propio proceso de reclutamiento y selección. Los jóvenes llegan con una gran cantidad de dudas e inquietudes, con pocas herramientas adquiridas en la escuela e insuficiencia en el desarrollo de competencias.

**CVHR:** ¿Cómo opera la iniciativa?

**DV:** El diseño de **Iniciativa por los jóvenes** nos permite que el programa opere con la participación de las empresas y así ayudar a que los chicos se conviertan en candidatos más atractivos en términos de empleabilidad en los procesos de reclutamiento

y selección. La estrategia incluye talleres, formación dual, contratación de becarios y practicantes, además de emprendedurismo.

Los talleres tienen una duración de tres horas cada uno y abordan temas como son habilidades para la vida, orientación vocacional que está dirigido para jóvenes de 14 a 16 años; y, empleabilidad para edades entre 17 y 23.

El taller de **Habilidades para la Vida** se ofrece a todos los jóvenes en general y hemos considerado temas como autoestima, miedos, responsabilidad, creencias, planeación y los impulsamos a identificar en qué son realmente competentes a esa edad.

Tratándose de **Orientación Vocacional**, aquí apoyamos a que los jóvenes adquieran herramientas de gran utilidad como son la aplicación de un test vocacional, la visualización de posibles carreras a las cuales valdría la pena orientarse en función de sus intereses y les compartimos historias de éxito de chicos y chicas como ellos.

El taller de **Empleabilidad** está enfocado en los jóvenes que cursan el bachillerato o la formación universitaria y aquí aprenden a diseñar su CV, cómo hacer una búsqueda activa de empleo, cuál es la preparación requerida para llevar una entrevista de selección y cómo emprender.

**CVRH:** ¿Qué papel juega la formación dual?

**DV:** Este es un aspecto fundamental porque integra a los jóvenes a las empresas y, de este modo, que entren en contacto con el trabajo en el mundo real, dejándoles una experiencia de valor agregado. La formación dual es un modelo que combina aprendizaje teórico en un 20% y práctico en 80%.

De hecho, este esquema ya abre las posibilidades a que los jóvenes también se inserten al medio laboral comenzando como becarios o haciendo prácticas profesionales. Hoy día, 1 de cada 3 participantes en nuestro programa de becarios en Nestlé ocupan posiciones fijas y de base.

Por otro lado, contamos con un programa de emprendedurismo en el que se les proporciona un modelo de negocio ya formulado para que lo operen y desarrollen. Tenemos el apoyo del INADEM que capacita a los jóvenes y les brinda opciones para poner en marcha microempresas.

**CVRH:** ¿Qué debe hacer una empresa para implementar la iniciativa?

**DV:** Las empresas se pueden acercar a Nestlé y les compartimos la experiencia adquirida a lo largo de tres años. Una modalidad es la participación como voluntarios donde entrenamos a sus colaboradores para impartir talleres en escuelas que la Secretaría de Educación Pública nos ha validado. También les proporcionamos el material que hemos desarrollado y pueden colocar su marca. Además, prácticamente lo pueden implementar como programa de responsabilidad social.

La otra modalidad es abriendo las puertas de la empresa para que generen más posiciones de becarios, o bien, que implementen la formación dual, apadrinando a jóvenes que se convertirán en su futura fuente de talento. ▲▲

### Iniciativa por los jóvenes

#### Beneficios para las empresas participantes

- Contar con personas preparadas para ocupar posiciones de entrada a la organización.
- Reducción en tiempos de contratación al contar con un *pipeline* de talento de jóvenes preparados.
- Reducción en inversión de capacitación dentro de la organización.
- Presencia de marca.
- Incremento de compromiso.
- Colaboradores mejor preparados.
- Robustecimiento de los proyectos de responsabilidad social.
- Participa en la **Iniciativa por los Jóvenes**.
- Mayores informes:  
iniciativa.porlosjovenes@mx.nestle.com

# Rotación de personal: un gasto silencioso

Por: Lyz Escalante, especialista en competencias



El contenido es responsabilidad del autor.

El fenómeno de la rotación de personal es una de las problemáticas más importantes y graves para muchas empresas. Por lo general, se presenta en todos los giros y en organizaciones de distintos tamaños. Sin embargo, debido a que son muy pocas las que tienen claro cuáles son las variables y los gastos directos e indirectos que genera, suelen identificar el malestar que hay que atacar, sin observar que es un factor de merma económica constante y silenciosa. Peor aún, hay compañías que se habitúan considerándolo como parte de sus pérdidas en los procesos operativos.

Por otro lado, suelen ser pocas las áreas de Recursos Humanos que entienden la rotación como un factor cuantitativo y no solo cualitativo. RH debe tener amplia claridad acerca de cuáles son las variables por considerar en procesos como el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso. Con estos factores, se facilita cuantificar el costo real que genera la sustitución de los colaboradores. Adicionalmente, se pueden prever los gastos ocultos que llegan a impactar directamente la experiencia de los clientes.

Resulta conveniente abordar la rotación desde una perspectiva diferente, pues los colaboradores son los primeros clientes y cuando se separan de la empresa, podría ser un síntoma de que

algo no marcha bien y esto, a final de cuentas, influirá a los usuarios finales. Así pues, una excesiva rotación puede indicar un problema más profundo de satisfacción y vinculación de los colaboradores con la marca.

La pérdida de tiempo y otros recursos causada por la rotación puede llegar a niveles graves para una compañía. Un estudio realizado por Bersin by Deloitte reveló que “los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo medio (sumando el valor de la contratación, proceso de entrevistas, capacitación, costos de oportunidad y tiempo de inactividad por la vacante), le pueden significar a la empresa hasta el 400% del salario mensual”. Si analizamos lo que costaría sustituir una posición gerencial o directiva, el gasto sería mayor porque sus actividades tienen impacto en las decisiones estratégicas.

Las causas asociadas a la rotación de personal son múltiples y reflejan el poco conocimiento de los factores que motivan a que los empleados decidan permanecer o no en la empresa. Los gastos generados por la rotación incluso se pueden cuantificar desde antes de la salida formal del trabajador ya que su productividad, compromiso y resultados se ven reducidos. Hay que tener claro que, si bien las causales de la rotación son diversas, se deben consi-

derar como prioritarias aquellas que dependen de las condiciones laborales; por ejemplo, clima, falta de crecimiento, maltrato de jefes directos, compensación, prestaciones, carencia de herramientas e incumplimiento de expectativas a la contratación entre otras.

### ¿Cómo evitar la frecuente rotación de personal?

Podemos iniciar con el proceso conocido por el término en inglés como On-Boarding que incluye al reclutamiento, selección e inducción. Hay que asegurar que se refleje claramente lo que se busca desde la empresa, las expectativas y la identidad cultural de la organización. Mientras más claro es el panorama, será posible observar si el recurso humano se siente o no vinculado con la empresa.

Una selección inadecuada tiene como consecuencia que el candidato termine por abandonar el cargo en el corto plazo. Por ello, es muy importante contar con descripciones de puesto y perfiles actualizados de manera frecuente que permitan identificar tanto funciones como competencias que hagan de la selección un proceso muy claro para todos los que participan en la atracción de talento.

Debe haber un acompañamiento riguroso durante la incorporación de los candidatos seleccionados para que en ningún momento se sientan desatendidos o perdidos en los primeros 90 días de vinculación con la organización. Esto evitará renuncias voluntarias o abandono del empleo de manera abrupta.

Otra recomendación consiste en tener en cuenta que el desempeño no solo se evidencia en un instrumento de medición, sino que es el resultado de una serie de dinámicas, herramientas y recursos que han sido debidamente inducidos y acompañados por los líderes de la empresa para sus colaboradores. La cultura organizacional tendrá que evitar la incertidumbre sobre objetivos, nivel de competencia requerido, rumbo de la empresa, etcétera.

Finalmente, hay que asegurar una compensación apropiada y procurar el buen trato. “Hoy día

el salario no es lo único que mueve al ser humano; una coherencia entre el discurso y las prácticas brindará al colaborador una identificación con su estilo de liderazgo”. La congruencia salarial entre las actividades realizadas, la competitividad en el mercado local, la compensación variable según resultados, el reconocimiento a la labor y la recompensa a los logros alcanzados forman una parte estratégica de la retención de talento (engagement).

También es importante que RH recuerde que en este momento conviven cuatro generaciones. Las dos más recientes, denominadas Millennials y Generación Z, tienden a ser más demandantes bajo una visión diferente sobre el sentido de la estabilidad laboral.

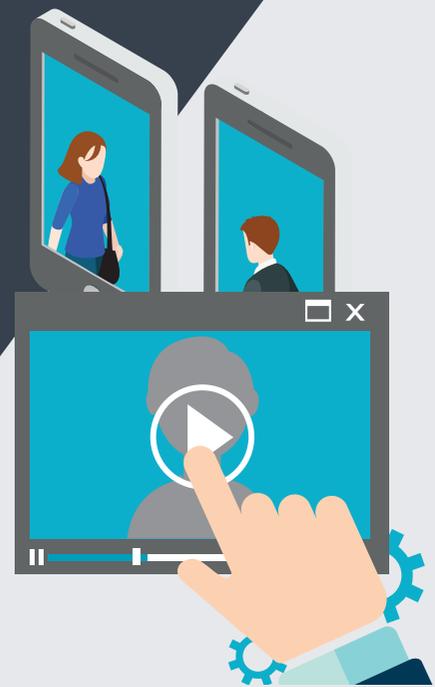
### ¿Qué puede pasar si la tasa de rotación es elevada?

Hablemos de los gastos indirectos de la rotación en las empresas. La productividad o el servicio de la compañía puede verse afectada de diferentes formas. Un colaborador que deja la empresa conlleva abrir un proceso de selección para encontrar a la persona ideal para su puesto. Esto puede tardar días, semanas o hasta meses dependiendo de la eficiencia de la estrategia de reclutamiento; por lo tanto, el ritmo de trabajo puede bajar.

Además, el nuevo colaborador tendrá que pasar por una curva de aprendizaje de al menos tres meses, siendo optimistas, para que pueda vincularse con las actividades y la dinámica; así que, dependiendo de las funciones, esto restará valor en los primeros días de su incorporación. Por lo anterior, es muy importante fidelizar a los empleados para prevenir cambios drásticos en la productividad.

La rotación de personal afecta a la empresa como negocio y a la cultura laboral. Al desvincularse un colaborador, se puede generar un ambiente de inestabilidad o nerviosismo. En un equipo es difícil volver a conseguir el ritmo y el ambiente de trabajo previo; además, influye en cómo perciben los trabajadores a la cultura de la empresa. Recordemos que pasamos más de un 70 por ciento de nuestras vidas en el trabajo y nuestros compañeros son nuestra segunda familia. 

# El video está cambiando el panorama de la gestión de talento RH conectando a candidatos y empleadores



Originally published as "Video Is Changing the Picture of Talent Management" by Drew Robb in HR Magazine, (issue Feb 1, 2016). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

El crecimiento del contenido audiovisual en internet está reforzando la noción de que cada imagen cuenta una historia. Esto ha motivado que organizaciones de todos los tamaños, transformen algunas funciones tradicionales de RH a través del uso del video. Actualmente, los empleadores están adoptando este recurso de comunicación para facilitar procesos como la entrevista de reclutamiento, la capacitación y el intercambio de conocimientos, por ejemplo. Al ser un recurso que se puede consultar bajo demanda, el video ofrece mayores ventajas en eficiencia de costos.

La red de hospitales y centros de salud Main Line Health ubicada en el área de Filadelfia con más de 10,000 empleados y 2,000 médicos, utiliza al video para contactar a un gran número de personas que solicitan empleo de forma simultánea. El sistema de video digital permite a RH realizar una entrevista de filtro, valorar capacidades de un individuo y evaluar cuál de los candidatos pueda ser recibido de forma personal mediante la identificación con base en las competencias valoradas.

Este proceso ahorra al empleador tiempo y permite a los candidatos compartir sus experiencias.

“El uso de las entrevistas por video ha reducido muchas llamadas telefónicas, mensajes y correos electrónicos entre el reclutador y los postulantes”, dice Rhonda Barrison, Gerente de Reclutamiento de Main Line Health. La ejecutiva refiere que el sistema permite a los solicitantes responder a través de una liga de video “cuando tienen la disponibilidad y la privacidad para hacerlo”.

Para gestionar cientos de solicitudes que la organización recibe mensualmente para su programa de Enfermeras Residentes, el equipo de RH recurrió al video para acelerar la primera etapa del proceso de revisión, dice Rhonda Barrison. Esperando lograr aún más eficiencia, Mail Line está actualmente en medio del proceso de integración de un software para realizar entrevistas digitales en red con un sistema de seguimiento de candidatos del proveedor para que sea más fácil compartir información de los postulantes entre el personal involucrado en la contratación de talento.

La compañía de tecnología de información Equinix también obtiene ventajas del uso del video para, por ejemplo, desarrollar HireVue herramienta diseñada para llevar a cabo entrevistas digitales en todo el mundo con solicitantes de empleo. Hasta

ahora, la compañía ha logrado realizar más de 20,000 aplicaciones con esta tecnología.

“Podemos revisar cinco videos cada hora, lo que nos permite eliminar el filtro telefónico” dice Larry McAlister, Vicepresidente Global de Gestión de Talento de Equinix en Redwood City, California. Con esta medida, sólo los nombres de los cinco principales candidatos para cada posición abierta son enviados a los gerentes.

Para reclutar candidatos de los campus universitarios, la compañía genera links de video disponibles para los solicitantes reduciendo el tiempo que los representantes de las compañías contratantes utilizaban en viajar a las diferentes instituciones educativas. Después de intensificar sus esfuerzos de contratación, el departamento de RH incrementó 1,000 nuevos empleados en un año, gracias al video, comparado con menos de 800 en el periodo anterior. McAlister dice que estas herramientas permitirán a su equipo operar un incremento anticipado del 20% en contrataciones sin aumentar el personal de RH. Además, señala, la calidad de las contrataciones ha mejorado igualmente, agregó McAlister.

Otra ventaja es que la compañía ha logrado que la adquisición de talentos sea una experiencia “móvil”. El personal de RH puede revisar los videos o iniciar sesión en un sistema de seguimiento de candidatos en línea desde cualquier lugar, fuera de las instalaciones físicas de la empresa.

Internamente, Equinix aprovecha el poder del video para apoyar actividades tales como el entrenamiento y el desarrollo de los empleados. Por ejemplo, RH revisa cientos de videos enviados por colaboradores que mandan solicitudes para su programa de liderazgo de alto potencial. Adicionalmente, algunos gerentes que fueron los primeros en adoptar las soluciones de entrevistas en video de la compañía han realizado tutoriales explicando cómo aplican la tecnología para evaluar talento.

### **Herramientas para compañías pequeñas**

El video no es solo para grandes compañías. Empleadores con departamentos de RH relativamente pequeños, o incluso una sola persona en

la función, están encontrando valor en tales herramientas. Brad Wilkins, ex Gerente de Gestión de Talento de Adcap Network Systems en Alpharetta, Georgia, empresa que tiene menos de 200 empleados, implementó una solución en video cuando se recibió una avalancha de 1,000 postulaciones para posiciones del área de ventas.

“He revisado a 1,000 candidatos por video entrevista en el tiempo que me llevaba estudiar a 100 a través de currículos y teléfono”, dice Wilkins. Cuando llegó a los mejores candidatos, compartió sus videos con el equipo de ventas de la compañía para que pudieran calificar a los finalistas.

### **Selección del proveedor**

Rhonda Barrison recomienda que los departamentos de RH busquen a un proveedor que pueda ofrecer tecnología amigable. Es decir, que se pueda personalizar el sistema sin incurrir en costos elevados ni poner una presión sustancial a la carga de trabajo del personal interno de tecnología de información. Asimismo, sugiere preguntarse si el proveedor está dispuesto a colaborar en el desarrollo del cuestionario de preselección en línea para indagar acerca de certificaciones del candidato o en qué turnos de trabajo desearía trabajar.

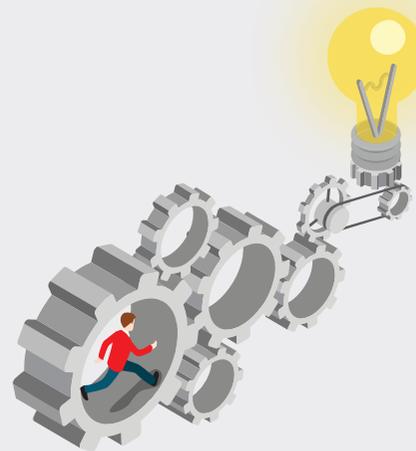
Por otro lado, algunas empresas sólo necesitan capacidades básicas de grabación de video, mientras que otras requieren funciones avanzadas como entrevistas en vivo, compartir información o interacción en dispositivos móviles.

Barrison recomienda decidir por adelantado si las herramientas de video se usarán de forma interna y externa. Por su parte, McAlister aconseja mirar más allá de las entrevistas en video para considerar otras aplicaciones que puedan adoptarse en el futuro. Algunos proveedores incluyen análisis, por ejemplo, que permite cuantificar el impacto del sistema en la gestión del talento y tomar medidas que mejoren los resultados.

McAlister asegura el sistema de su empresa automáticamente revisa y clasifica los videos según los parámetros del área solicitante. “Cuando ingresamos datos sobre incorporaciones exitosas o malas contrataciones, el software ajusta su configuración de acuerdo con estos parámetros”. ▲

# Indicador de Talento o Flujo de Talento y su correlación con el estado de resultados

Por: Pablo Santa María G.  
Consultor de Negocios Sr. en Procesos Humanos de Negocio  
phdn.com.mx



El contenido es responsabilidad del autor.

Sabemos, podríamos afirmar incluso que, a mejor nivel de talento, mejor nivel de resultados de negocio; por ejemplo, en los ingresos y la rentabilidad. Por lo tanto, es posible considerar que con un nivel mediocre de talento, los resultados de negocio igualmente serán mediocres. Podría decirse que existe una correlación directa proporcional entre ambos factores, lo que lleva a hacernos algunas preguntas.

¿Cómo podemos saber si esta correlación existe?, y si fuera así, ¿a cuánto equivale el impacto financiero? ¿Se puede medir cuando hablamos de intangibles? ¿Es una correlación inmediata o se da en el tiempo?

De entrada, podría comentar que la correlación sí existe, que sí es medible en algunas ocasiones, aunque en otras más bien es estimable, en parte porque se están manejando intangibles, y aun así, sería notorio el impacto, para bien o para mal, que se puede tener tanto en los ingresos y en la rentabilidad como he comprobado en varias empresas o al abordar el tema en entrenamientos con Amedirh.

Antes de continuar, es oportuno retomar la pregunta ¿qué es el Indicador de Talento? Es resultado del Proceso de Planeación de Recursos Humanos cuya medición o estimación, análisis e interpretación y posterior acción, nos pueda revelar dos aspectos principalmente:

- Si tenemos a la(s) persona(s) correcta(s) en el (los) puesto(s) correcto(s) para llevar a cabo

las acciones requeridas y lograr el resultado esperado, desde el punto de vista de su capacidad (competencia), así como también de su voluntad (compromiso / engagement), y derivado de esto,

- Si tenemos un Déficit o Superávit de Personal para el puesto o nivel requeridos, tanto para las necesidades organizacionales actuales como para las futuras.

Construyendo sobre dicha definición, desde los inicios de mi carrera profesional, a fines de los setentas, he tenido la oportunidad de escuchar, en varias ocasiones, a directores generales de diferentes industrias haciendo comentarios tales como:

- “El negocio no pudo crecer o expandirse más, no por falta de recursos financieros, sino porque ya no tuvimos gente, personal o talento listo y preparado en tiempo y forma para ocupar las posiciones requeridas en los distintos niveles de la organización”.
- “El negocio no se pudo estabilizar o consolidar porque no teníamos el nivel de gente, personal o talento que se requería en los diferentes niveles y puestos de la organización”.

Por lo tanto, dicho de otra forma, el Indicador de Talento en muchos casos puede ser la razón real, a veces oculta, del por qué algunas compañías no están logrando los crecimientos de negocio deseados, ni tampoco los resultados esperados debido a que se encuentra en déficit.

Igualmente las causas que influyen y provocan este estado pueden ser varias, pues, por ejemplo,

aunque se tenga la posición ocupada por alguien, si esta persona “no tiene el perfil y/o no es capaz o competente y/o no quiere o no está comprometido para hacerlo y lograrlo”, podríamos y deberíamos considerar que “esta posición se encuentra en déficit”. Adicionalmente, habría que considerar que también es déficit cuando la posición está desocupada, cuando quien la ocupa no ha madurado o le falta experiencia para lograr el nivel de resultados mínimo requerido para el puesto.

Por ejemplo, en julio del 2013, un avión de Asiana Airlines mal aterrizó en el aeropuerto de San Francisco y algunas de las causas que provocaron el accidente fueron atribuidas a la inexperiencia del piloto para conducir los Boeing 777, como también la del instructor de pilotos que iba a bordo y para quien era su primer viaje en esa función, o sea, tampoco tenía las horas de vuelo suficientes. Por lo tanto, podríamos concluir que, cuando el puesto esté ocupado por alguien que “no tenga la suficiente preparación o no cuenta con la experiencia requerida, debe considerarse que la posición está en déficit”, como lo fue en este caso con los pilotos. A final de cuentas no se logró el resultado operativo, ni de servicio, ni financiero esperado y además, desafortunadamente, hubo dos muertos y pudo ser peor.

Otros ejemplos, a nivel de país, que pudiera mencionar es el déficit de pilotos que hubo en Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial y lo que esto les implicó; o uno más reciente, el déficit de trabajadores agrícolas en Canadá. Aun cuando existe un tratado entre los gobiernos de México y Canadá para que año con año miles de ellos laboren por meses en los campos agrícolas canadienses de manera legal y con beneficios, en el 2016 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) reportó que fueron más de 23,000 personas las que tuvieron empleo en diferentes ciudades de Canadá, con lo que se está dando solución al déficit.

Lo que nos está dando a entender el Indicador de Talento es si tenemos déficit o superávit en algún puesto o nivel organizacional. Por ejemplo, he tenido la oportunidad de seguir el caso de Swift Transportation (de la industria del transporte) desde el 2013 y esta empresa norteamericana ha venido padeciendo un grave déficit en el puesto de choferes, afectando de manera importante su ni-

vel de ingresos así como de rentabilidad, además de lo que implica que cotiza en bolsa.

Podría mencionar varios ejemplos más de Déficit de Talento, pero sería momento de pensar en lo que está pasando en nuestra propia industria o empresa incluyendo sus áreas y departamentos. Al respecto, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Sabemos que tenemos Déficit de Talento en algún puesto (clave o no) en nuestra organización?
- ¿Cómo sabemos que tenemos Déficit de Talento? ¿O en su caso que tenemos Superávit?
- ¿Conocemos el impacto que este Déficit de Talento está provocando en el estado de resultados en cuanto a sus ingresos y rentabilidad? ¿Sabemos cómo medirlo o estimarlo?, ¿Queremos hacerlo?
- ¿Sabemos qué y cómo disminuir el Déficit de Talento incluso hasta para llevarlo a un superávit? ¿Tenemos idea de cuánto tendremos que invertir (dinero y tiempo) para lo anterior?

De hecho, cada pregunta está reflejando un área de oportunidad y línea de acción a seguir en cuanto a esta correlación. Asimismo, es para considerar que si cualquier negocio puede quebrar por falta de flujo de efectivo (cash flow), la pregunta sería entonces, ¿puede suceder por falta de Flujo de Talento? Definitivamente que sí y esta bancarrota se puede expresar de formas diferentes, desde la mediocridad de la gestión y los resultados, hasta la agonía al ver cómo el negocio se nos va de las manos, con menores ingresos y rentabilidad, sin darnos cuenta o enterarnos demasiado tarde de que el Indicador de Flujo de Talento está en déficit en diferentes niveles y puestos y con mayor gravedad si son posiciones clave.

Finalmente podría comentarse que así como los ingresos y la rentabilidad pertenecen al estado de resultados, el Indicador de Talento es uno que pertenece al estado emocional o engagement, lo mismo que los indicadores de rotación y retención, así como lo es el clima organizacional, aunque su medición o estimación sea diferente. Por lo tanto, es importante mencionar que a través de cualquier indicador del estado emocional se da la oportunidad de correlacionarlo con algún otro indicador del estado de resultados. ▲

# Desarrollo del talento: aproximación jurídica

Por: Juan A. Loreda, Socio / Director Consultivo en Legal Laboral



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), recientemente recomendó evitar la obsolescencia laboral, advirtiendo que el mercado del empleo en México y el resto del mundo está cambiando con rapidez. Por ello, a fin de impedir que la mano de obra calificada se vuelva anacrónica ante las innovaciones tecnológicas e inteligencia artificial es indispensable capacitar mejor a los colaboradores<sup>1</sup>, es decir, desde nuestra perspectiva, desarrollarlos.

Las organizaciones en general están ante el desafío de cambios y evolución vertiginosos del entorno económico y laboral. Lo anterior acontece a una velocidad inusitada. Ahora suele ser común en los consejos de administración que los planes quinquenales e incluso los anuales sean ajustados antes de su conclusión, llegándose a la necesidad de establecer planes parciales de temporalidades más cortas. Esto se debe, en parte, a que aquellas empresas con reflejos más ágiles buscan y podrían sortear mejor la adversidad y mantenerse vigentes, gracias al compromiso del talento que estuvo preparado y se exige mantenerse actualizado.

Si bien se puede contratar talento dotado con las competencias necesarias, lo cierto es que hay una enorme carencia de gente capacitada. De hecho, no siempre se contrata a la persona idónea para las

particulares exigencias de la empresa, llegándose a prescindir del candidato incorporado y contratado. Por tanto, se vuelve urgente formar y desarrollar talento de forma integral, proveyendo de herramientas cognoscitivas que permitan una alta preparación para ocupar una posición de mayor nivel o una de nueva creación, como es el caso de la capacitación.

Además, se requiere actualización permanente, de manera que, el talento perfeccione sus conocimientos y habilidades como sucede con el adiestramiento. Es decir, el personal que demandan las organizaciones debe tener competencias que impliquen un desarrollo armónico en su esfera laboral, personal y social; o sea, un crecimiento equilibrado.

Conforme a los artículos 153-B y 153-C de la Ley Federal del Trabajo (LFT), la capacitación está destinada a preparar a los trabajadores a ocupar vacantes o puestos de nueva creación, en tanto que el adiestramiento pretende actualizar o perfeccionar los conocimientos o habilidades de los trabajadores para que sean más productivos; puedan aplicar ciertas tecnologías en las actividades que desempeñan; o bien, conozcan los riesgos de trabajo a los que están

<sup>1</sup> Sugieren evitar obsolescencia laboral, Ulises Díaz, periódico Reforma, 26 de diciembre de 2017, Ciudad de México.

**“No es la más fuerte de las especies  
la que sobrevive y tampoco la más inteligente.  
Sobrevive aquella que más se adapta al cambio.**

**Charles Darwin**

expuestos para que adopten las medidas necesarias para inhibir la ocurrencia de los mismos.

Con estas bases la LFT nos da los cimientos normativos para establecer en las organizaciones **planes de carrera** laboral que vayan más allá de la capacitación y adiestramiento, sembrando en el colaborador un interés auténtico y genuino por el trabajo que se realiza y la actividad que la empresa lleva a cabo. Asimismo, se abren las condiciones para fomentar una sed inagotable de mejora y optimización de los procesos de negocio, para que así y de acuerdo con las habilidades innatas de cada uno, se prepare a los futuros relevos en la compañía.

En la citada reforma se plasmó el concepto de *trabajo digno* propiciando el incremento en la productividad brindando conocimientos directos y complementarios a los trabajadores, dejando evidencia mediante la expedición de *constancias de competencias y habilidades laborales*. También se facultó a las organizaciones para capacitar y adiestrar directamente a sus trabajadores a través de *agentes capacitadores internos* (sus propios trabajadores dotados de los conocimientos especializados en determinadas áreas), aunado a la posibilidad de poder acudir a universidades, instituciones, escuelas o entidades especializadas.

Ahora bien, para detallar las obligaciones patronales, integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, sus facultades, lineamientos para la elaboración de planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad, así como las constancias de competencias y habilidades laborales, agentes capacitadores y los formatos requeridos, entre otros aspectos, el 14 de junio de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el *Acuerdo por el que se dan a conocer los nuevos criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores*; cuya modificación fue publicada el 16 de noviembre de 2017 (también en el DOF) y que, preponderantemente, abordó cambios respecto a la figura del Agente Capacitador Externo.

#### **Esfuerzo común**

Es importante comunicar a los colaboradores de la organización, para concientizarlos de la importancia que tienen los diversos cursos que lleguen a integrar el plan de carrera, que, entre otros beneficios, la empresa puede anticiparse a los cambios de las necesidades de habilidades e implementarlos oportunamente para lograr la continuidad del

**Continúa...**

negocio; esto no sólo la apoya, sino que también ocurre de manera directa a los empleados, a sus familias y al entorno social. Es oportuno hacer notar que tanto la organización como el colaborador tienen responsabilidades recíprocas respecto al desarrollo laboral, siendo un deber de la organización capacitar a su personal (Arts. 132, I y XV; 153-A LFT), a la vez que es deber de los colaboradores participar en dichos procedimientos (Arts. 134, I; 153-A, 153-D LFT).

Tratándose de organizaciones con más de 50 trabajadores se estipula la creación de una Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad (Art. 153-E LFT), siendo un grupo de trabajo bipartita formado por igual número de representantes de la empresa y de los trabajadores. La Comisión tiene a su cargo diseñar, planear, implementar, operar y mejorar los sistemas y programas de capacitación y adiestramiento, incluidas las acciones para incrementar la productividad.

Si bien, las empresas con un número inferior de trabajadores están exentas de constituir la Comisión, la LFT dispone que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar la productividad mediante la provisión de programas y la capacitación relacionada con los mismos. En estos casos se sugiere que las facultades de la Comisión sean asumidas por la organización.

La LFT faculta para diseñar cursos y programas de capacitación y adiestramiento, así como programas para incrementar la productividad, respecto de cada establecimiento, empresa o un grupo de estas; estos se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo (Art. 153-H) y deberán cumplir con:

- I. No rebasar de dos años, excepto la capacitación referente la preparación de los trabajadores de nueva contratación para aquellos interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.
- II. Contener todos los puestos vigentes de la organización.

- III. Especificar las etapas en que se impartirá capacitación y desarrollo al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Estipular y detallar el procedimiento de selección por medio del cual se dará el orden en que serán capacitados los colaboradores de un mismo puesto y categoría.
- V. Sustentarse en normas técnicas de competencias laborales, si existieran, para los puestos que se trate.

Hay una flexibilidad notable que permite insertar diversos cursos, adicionales a los estrictamente técnicos, que de manera complementaria estimulen competencias para el desarrollo integral del colaborador, facilitando así un balance en su vida, un bienestar psicológico, una mejora en el entorno y una cultura laboral propicia.

Resulta oportuno resaltar que la capacitación o el adiestramiento podrán ser proporcionados en las instalaciones de la organización, o bien, fuera de estas, en horario de labores, excepto que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, la organización y el colaborador convengan que podrá darse de otra manera; puede ser que el colaborador desee desarrollarse en una actividad diferente a la de su ocupación, por lo cual la capacitación se hará fuera de la jornada de trabajo (Art. 153-A LFT).

Los tiempos actuales demandan soluciones creativas e innovadoras. Las posibilidades para llevar a la práctica planes de carrera son perfectamente viables y sustentadas en la Ley Federal del Trabajo.

Tal como sucede con las especies, señala la teoría de Darwin, las organizaciones que salgan adelante de los cambios no serán las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adapten. La mejor manera de afrontar estos retos es con formación y desarrollo laboral. 

# Talento y jornada laboral en México

Por: Raquel Aguilar Rodríguez, Despacho Vázquez Landero



Muchas organizaciones se cuestionan si deben enfocarse en que sus colaboradores cumplan cabalmente con su jornada laboral o si debiera privilegiarse el logro de objetivos. Algunos estudios, incluidos los realizados por la OCDE muestran que en México se trabajan más horas que en el resto de los países. Desafortunadamente, no implica que las empresas mexicanas sean las más productivas.

Enseguida se revisará la regulación respecto a la jornada laboral contemplada en la Ley Federal del Trabajo (LFT) y su aplicación en algunas situaciones específicas. Finalmente se presenta el comparativo realizado por la OCDE.

### Duración de la jornada

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. La duración de cada una dependerá del horario en que se presten los servicios tal y como se muestra enseguida:

Jornada	Horario	Duración máxima
Diurna	De las 06:00 a las 20:00 horas.	8 horas
Nocturna	De las 20:00 a las 06:00 horas.	7 horas
Mixta	Comprende periodos tanto de la jornada diurna como de la nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media.	7 horas y media

Continúa...

### Horario de comida: ¿interrumpe la jornada?

En el caso de la jornada continua, se debe conceder al trabajador un descanso de media hora, por lo menos, el cual se considera como tiempo efectivo de trabajo. Por ejemplo, si el horario de trabajo es de las 08:00 a las 16:00 horas y el empleado tiene derecho a un periodo de 30 minutos para tomar sus alimentos, se considerará que se trata de una jornada continua de 8 horas, independientemente de que pueda o no salir del centro de trabajo.

Para que la jornada se considere *discontinua*, el periodo otorgado al trabajador para que tome sus alimentos deberá ser al menos de una hora. Es decir, si el colaborador tiene un horario de trabajo de las 09:00 a las 15:00 horas, el periodo para tomar sus alimentos es de 15:00 a 16:30, y reingresa a sus labores de 16:30 a 18:30, se entenderá que su jornada de trabajo es solamente de 8 horas.

Sirve de soporte a lo anterior, la siguiente jurisprudencia emitida por la Segunda Sala de la Suprema Corte de Justicia:

**OFRECIMIENTO DE TRABAJO. SU CALIFICACIÓN CUANDO SE PROPONE CON UNA JORNADA DISCONTINUA.** *La jornada de trabajo con un periodo intermedio mínimo de una hora para descansar y/o tomar alimentos fuera del centro de trabajo debe considerarse discontinua, porque interrumpe las labores del trabajador y le permite disponer libremente de ese lapso sin estar a disposición del patrón, por el hecho de dejar de prestar sus servicios completamente; de manera que en este tipo de jornada no debe considerarse como tiempo efectivo de trabajo el periodo intermedio, porque en éste el trabajador no está a disposición del patrón. En virtud de lo anterior, para calificar el ofrecimiento de trabajo, cuando el patrón propone al trabajador regresar con una jornada discontinua, con un periodo intermedio mínimo de una hora para descansar y/o tomar alimentos*

*fuera del centro de trabajo, debe considerarse que el tiempo efectivo de trabajo, esto es, descontando el periodo señalado, no exceda de los máximos permitidos por la Ley Federal del Trabajo para las jornadas diurna, nocturna y mixta.*

*Contradicción de tesis 507/2012. Entre las sustentadas por el actual Primer Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Segundo Circuito, el Décimo Tercer Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Primer Circuito y el Primer Tribunal Colegiado del Décimo Octavo Circuito. 6 de marzo de 2013. Mayoría de cuatro votos. Disidente: Margarita Beatriz Luna Ramos. Ponente: Sergio A. Valls Hernández. Secretario: Luis Javier Guzmán Ramos.*

*Tesis de jurisprudencia 56/2013 (10a.). Aprobada por la Segunda Sala de este Alto Tribunal, en sesión privada del 20 de marzo de 2013.*

**Fuente:** *Décima Época. Registro: 2003673 Segunda Sala. Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Libro XX, mayo de 2013, Tomo 1. Página: 824*

### Labores de lunes a viernes

La ley laboral señala que los trabajadores tienen derecho a un día de descanso semanal, por lo que en principio cada semana estarían trabajando 48 horas. Sin embargo, en algunas empresas se desea trabajar solo de lunes a viernes por lo que los patrones se cuestionan cómo recuperar las 8 horas del sábado.

Para estos efectos, y conforme a lo dispuesto por el artículo 59 de la LFT, los trabajadores y el patrón pueden repartir las horas de trabajo, a fin de descansar el sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente. En consecuencia, resulta válido manejar jornadas de nueve horas de lunes a viernes a fin de descansar sábados y domingos. Esta interpretación ha sido validada por los tribunales según consta en la siguiente tesis:

**JORNADA DIURNA LEGAL DE NUEVE HORAS DIARIAS, POR DISTRIBUCION EN TERMINOS DEL ARTICULO 59 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.** La duración de la jornada diurna de nueve horas diarias de lunes a viernes, no resulta ilegal a la luz del artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo, conforme al cual es posible distribuir las horas de trabajo del sábado entre los demás días laborables de la semana; máxime si el total de horas así trabajadas no exceden de la jornada de 48 horas por semana a que implícitamente se refieren los artículos 61 y 69 del propio ordenamiento legal. SEXTO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA DE TRABAJO DEL PRIMER CIRCUITO. Amparo directo 8356/88. María del Carmen Hernández Arroyo. 27 de septiembre de 1989. Unanimidad de votos. Ponente J. Refugio Gallegos Baeza. Secretario: José Luis Martínez Luis.

**Fuente:** Tribunales Colegiados de Circuito. Octava Época. Semanario Judicial de la Federación. Tomo IV, Segunda Parte-1, Julio-Diciembre de 1989, Pág. 299.

### Comparativo de jornadas contra otros países

De acuerdo con un estudio de la OCDE, en México se trabajan más horas que en el resto de los países de la citada organización. De hecho, si comparamos las horas anuales trabajadas en México (2,255) contra las laboradas en Alemania (1363) la diferencia es del 65%.



Sin embargo, no existe una relación directa entre las horas trabajadas y la productividad. Por tal razón se ha planteado la posibilidad de establecer jornadas de trabajo que resulten benéficas para los trabajadores sin afectar a los intereses de la empresa.

Si bien se han implementado políticas para reducir la jornada de trabajo, los resultados no siempre son los esperados. Para algunos colaboradores, el tener que terminar con sus labores en una jornada menor podría implicar un mayor estrés lo que afectará la calidad de su trabajo. En otros casos, la persona se puede sentir motivada a trabajar bajo esa presión, pues dispondrá de más tiempo para realizar otras actividades personales y/o familiares.

Como se aprecia, no se trata de aumentar o reducir las horas de trabajo sino de tener un modelo acorde con las necesidades de los colaboradores sin afectar el desarrollo de la empresa. Para ello, se requiere contar con metas claras de tal suerte que cada empleado desarrolle su trabajo de forma eficiente y administre su tiempo en función de los objetivos planteados por la empresa en lugar de solamente cumplir con la jornada semanal de 48 horas prevista por nuestra legislación. ▲▲

# ¿Cómo aprovechar los motores de búsqueda para encontrar talento?

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor



La búsqueda y recuperación de información en internet demanda el desarrollo de ciertas habilidades en quienes hacen uso de bancos de datos, bibliotecas, archivos, bolsas de trabajo, sitios de películas y redes sociales, entre otros servicios. ¿Por qué? Porque en casi todos estos recursos hay un motor de búsqueda cuya construcción y consulta requiere conocimiento y destreza para obtener la mayor ventaja posible.

Los motores de búsqueda son tecnologías desarrolladas para aspectos clave como son:

- **Organizar la información:** identifican el contenido, elaboran un resumen, detectan las palabras clave que representan de forma temática, clasifican por tema y subtemas, además describen las características físicas del recurso.
- **Brindar acceso y consulta:** habiendo hecho todo lo anterior, los motores de búsqueda facilitan la recuperación de los recursos de información a través de las palabras clave o términos que describen el tema del contenido e incluso de las imágenes fijas y los videos.
- **Ampliar la consulta:** la mayoría de los motores se han sofisticado a tal grado que hoy cuentan con herramientas para ofrecer referencias, recomendaciones y sugerencias relacionadas con

las palabras que usan las personas en su primera búsqueda.

- **Promoción y publicidad:** en función de lo que busca la gente, los motores son capaces de establecer un patrón de comportamiento en el usuario, de ahí que además de la consulta ampliada con referencias y sugerencias, se le suministra una cantidad importante de promociones y anuncios con fines publicitarios.
- **Preservación:** Entre mejor descrita y definida se encuentre una colección de datos o recursos de información, los motores de búsqueda tendrán mayores oportunidades para calificar, valorar y preservar.

Los motores de búsqueda tienen enorme importancia en infinidad de ámbitos y RH no es la excepción. Con la aparición y fortalecimiento de estas herramientas, hoy todos esperamos que la recuperación de la información suceda en fracciones de segundo, tal como operan Google y las redes sociales que usamos todos los días.

Para lograrlo se requiere de texto, imágenes fijas y video; aquí lo importante es que todas deben ser relevantes para el motor de búsqueda. Estos son algunos ejemplos de errores que se cometen con frecuencia:

- **Redactar títulos inútiles para el buscador.** Por ejemplo, pensamos que un título como “gran oportunidad en mercadotecnia” va a ser relevante para el motor de búsqueda. En realidad, no le dice mucho. En lugar de eso, vale más decir el título del puesto que se busca. Por ejemplo, “diseñador gráfico especialista en contenido digital web”. Parece largo, pero al motor le da información para clasificar apropiadamente.
- **Escribir textos con pocas palabras relacionadas con el tema principal.** Por ejemplo, una vacante que abunda en información sobre la empresa y que describe poco o nada en qué consiste la posición.
- **Olvidar el uso de subtítulos.** Volviendo a las vacantes, hay algunas que utilizan apartados, pero que no describen de qué se trata. Utilizan palabras genéricas como “competencias requeridas” en lugar de decir “el puesto de ingeniero de planta requiere habilidades como”. Parece simple y hasta tonto, pero esto ayuda al buscador.
- **Utilizar imágenes y videos sin descripción.** Tanto en las vacantes como en cualquier contenido web, las imágenes ayudan mucho para enriquecer el contenido, pero en todos los casos se requiere de un pie de foto escrito en texto, no en el gráfico, en el que se redacte al menos una o dos palabras clave. De otro modo, el motor de búsqueda no encontrará ningún dato que interpretar. Además, es importante echar mano de material con permiso de uso, de lo contrario, algunos motores podrían llegar a censurar y descartar las publicaciones.
- **Usar palabras clave demasiado generales.** Entre más específicos sean los términos descriptores usados, mejor será la interpretación para el buscador. Utilizar simplemente la palabra “contrataciones”, en realidad no dice mucho; en cambio, si se redacta “contratación inmediata de ingenieros manufactureros”, el motor hará una correlación entre todos los términos utilizados.

### Relevancia para RH

Son varias las razones que respaldan la trascendencia de los motores de búsqueda en la operación

cotidiana de Recursos Humanos en las organizaciones. Enumeraremos las más sobresalientes relacionadas con la gestión integral de talento a través de medios digitales.

1. **Publicación de vacantes.** Como se mostró en los casos arriba señalados, el texto es fundamental para los motores de búsqueda. Redacte con palabras y términos que describan realmente lo que se busca en la vacante. A veces es difícil porque no lo tenemos claro del todo; haga un esfuerzo con el cliente interno que tiene la posición.
2. **Búsqueda de candidatos.** En LinkedIn y en las bolsas de trabajo generalistas, los motores de búsqueda indizan por palabra, geolocalización, universidad, puestos desempeñados y empresas. Aprenda a ejecutar búsquedas con cadenas como “Ingeniero + Manufactura + Silao + Tec + Director”. Los buscadores saben bien cómo interpretar esta cadena de información, incluyendo los signos de suma.
3. **Indización de expedientes.** Si en la empresa ya utilizan algún sistema de información para gestionar la documentación de las personas, recuerde que pueden indizar por nombre, apellido, fecha, lugar de nacimiento, puesto, etc. Todo está construido con palabras.
4. **Inducción y entrenamiento.** Por regla general, hoy día todos los recursos educativos e instruccionales deben contar con una descripción temática y física (aunque sea digital) para que puedan viajar de una plataforma a otra. Tal como se hace en YouTube o Vimeo, agregue una sinopsis sobre el objetivo educativo y de qué trata el contenido. Así se facilitará la búsqueda y recuperación.
5. **Comunicación.** La intranet también es un recurso de información que se debe indizar a través de palabras clave. A la hora de crear los contenidos en el gestor de la herramienta, procure agregar una breve descripción temática o palabras clave. Así, sus publicaciones tendrán más tiempo de vida, mayor circulación de usuarios y no quedarán en el olvido. ▲▲

# ¡Qué no se escape el talento!

Por: Mundo Ejecutivo



No sólo por despido se puede ir el talento de una empresa; sueldo, prestaciones o falta de reconocimiento son otras causas. No lo permita, recuerde que éste es indispensable para el éxito del negocio. La situación económica y financiera que se vive en la actualidad obliga a las empresas a tomar medidas drásticas de reducción de costos. En ese sentido, es común que se tome la decisión, muchas veces precipitada y drástica, de reducir el número de personal.

Sin duda, este tema debe abordarse con mucho cuidado y antes de emprender cualquier acción es de vital importancia agotar otras posibilidades e identificar opciones que beneficien al negocio, reduzcan costos y generen ahorros. Dichas acciones tienen que emprenderse con prontitud, inteligencia y sensatez. Antes de tomar esa decisión, considere los siguientes puntos, que pueden tener un alto impacto y contribuir a la subsistencia de la empresa:

1) Revisión de programas de vacaciones y permisos sin goce de sueldo.

- 2) Alternancia de fechas de ausencia en los diferentes departamentos de la empresa.
- 3) Establecer horarios o turnos flexibles.
- 4) Reducción o cancelación de viajes.
- 5) Implementación de esquemas de trabajo a distancia.
- 6) Revisión de los paquetes de compensación fija y de prestaciones.
- 7) Programas de jubilación o retiro anticipado para personal no clave.
- 8) Reprogramación de revisiones salariales.
- 9) Eliminación de gastos fastuosos.
- 10) Concientizar a los empleados sobre la necesidad de cuidar y optimizar los recursos asignados, generando ahorros y reduciendo gastos.

## Medidas proactivas

Después de llevar a cabo esos esfuerzos y antes de cualquier otra acción, es indispensable repasar y repensar las importantes inversiones que se realizaron antes en el rubro de atracción, desarrollo y retención de talento, que deben permitir contar con líderes capaces de lograr o mantener el éxito.



En ese sentido, en medio de tiempos tan difíciles, es indispensable conservar a ese talento clave. Para tal efecto, primero identifíquelo, después establezca y fomente acciones para su retención, con base en el diseño de estrategias que permitan ubicarlo en las áreas críticas de la empresa. Además, es imprescindible seguir invirtiendo en capacitación para ese talento clave y orientarlo hacia procesos donde sus competencias y habilidades generen mayores beneficios.

Por otro lado, hay que evaluar la vulnerabilidad del puesto y del individuo que lo ocupa, preguntándose qué tan complicado resulta cubrir el puesto, si hay candidatos internos o externos, cuál es la demanda existente de candidatos con estas habilidades en el mercado, así como el grado de inversión en capacitación que se requiere, tanto en tiempo como en dinero.

Es fundamental responder estas cuestiones y evaluar a fondo la probabilidad de que la persona se retire de la empresa a causa del sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo, el esta-

**“Es imprescindible seguir invirtiendo en capacitación para el talento clave y orientarlo hacia procesos donde sus competencias y habilidades generen mayores beneficios”.**

tus organizacional, cuestiones ligadas al reconocimiento o sus aspiraciones, entre otras.

Con estos datos en la mano se puede determinar el talento que se debe retener, aquel que se debe desarrollar y del cual se podría prescindir. En seguida es importante tomar medidas preventivas y proactivas para lograr los objetivos de costos sin perder a los individuos valiosos y aquellos otros con gran potencial.

**El contenido es responsabilidad del autor.**

# Mentoring: Potenciar talento entre generaciones

Por: Amedirh



La mentoría o *mentoring*, como se le conoce en inglés, es una metodología que proporciona herramientas de intervención estratégica para fomentar el desarrollo de ventaja competitiva a través del talento humano.

Considerado dentro de la categoría de estrategias para el entrenamiento y la gestión del cambio por expertos como Rigsby, el *mentoring* es valorado como uno de los pilares de la educación en el ámbito de los negocios y, desde luego, un puente para reducir las brechas entre el conocimiento teórico y la práctica; o bien, entre lo que los colaboradores suponen que es correcto y la auténtica resolución a las situaciones críticas o problemáticas, de acuerdo con especialistas como George y Mampilly.

Así pues, la mentoría entre ejecutivos con diferentes grados de antigüedad, conocimiento, experiencia y dominio de competencias contribuye a:

- Estimular los niveles de desafío en el promedio de los ejecutivos según los planteamientos de Jacobi y Waldeck.
- Producir impacto positivo significativo en los colaboradores que se exponen a las acciones

de mentoría por encima de quienes no lo hacen conforme los estudios realizados por Cantwell, Archer y Bourke.

- Incrementar los niveles de autoeficacia, es decir, la capacidad para seguir el propio impulso interno para resolver problemas, sin esperar la indicación de los mandos superiores, tal como lo ha explicado en su modelo Albert Bandura.
- Empoderar al colaborador para atreverse a enfrentar los retos y crear algunas de las soluciones que hoy requieren las empresas, según las investigaciones de Rayle, Stewart y Knowls.

Si bien existen diversos estudios donde se ha demostrado la efectividad de la mentoría para fomentar el aprendizaje en las organizaciones, en países como México y en otras economías en desarrollo de América Latina no necesariamente ha logrado situarse entre las que alcanzan mayor impacto. Entre otras razones, esto se debe al menos a tres factores:

- **La cultura organizacional:** Los proyectos de mentoría prosperan en la medida que el concepto y su implementación se incorporan en el ADN de la organización y en las estructuras

de pensamiento de las personas. Cuando este método de tutoría es promovido y considerado valioso, los colaboradores tienden a atribuirle notoriedad y sentido del beneficio; en caso contrario, los proyectos tienen un periodo de vida realmente breve, impidiendo evaluar el impacto real.

- **El clima organizacional:** Las iniciativas de mentoría funcionan mejor en climas organizacionales donde las personas experimentan seguridad y, por lo tanto, confianza. La apertura para dar o recibir tutoría resulta esencial dado que las personas necesitan tener una vivencia donde la necesidad de aprender y dominar una competencia es una fortaleza y no una debilidad como suele considerarse.
- **La esfera psicológica y social del colaborador:** Con independencia de la edad, generación o etapa de vida, las personas sienten una gran presión psicológica y del grupo o equipo de trabajo cuando reciben una responsabilidad mayor, o bien, se ha notificado que será puesto a prueba para lograr una promoción. Al generarse tensión emocional y presentarse ansiedad e incluso temor, los ejecutivos en esta circunstancia inhiben las intenciones para buscar tutoría y apoyo, desaprovechando así las oportunidades y el conocimiento desarrollado por otros. El deseo de “hacerlo por cuenta propia” se exagera pudiendo acarrear consecuencias positivas o negativas por igual, con el costo que pudiese significar.

### **RH: El llamado a la acción**

La mentoría es una metodología ampliamente probada en el contexto de países de Europa, el bloque Asia-Pacífico y América del Norte. En México, la situación llega a ser contrastante, considerando que, entre el ímpetu de los ejecutivos jóvenes y el sesgo cultural que inclina la balanza de manera desfavorable para los adultos maduros y mayores, se tiende a confiar poco en que los experimentados compartan mejores prácticas.

No obstante, Recursos Humanos tiene el reto de atreverse a impulsar las estrategias de mento-

ría como una medida para potenciar el talento, creando espacios de diálogo, interacción y aprendizaje entre las generaciones. Al respecto, es recomendable seguir los pasos siguientes.

- **Mapear al talento potencial:** Identifica con claridad quiénes son los colaboradores cuyo desempeño y resultados los coloca en una categoría relevante para promoverlos hacia funciones horizontales o verticales en el corto y mediano plazo. Un factor importante que debe verificarse es la actitud; es decir, si tienen proclividad a recibir y tomar mentoría.
- **Mapear a los tutores posibles:** Una vez que se ha localizado a los colaboradores con alto desempeño y potencial, habrá que ubicar a quiénes son los ejecutivos que cuentan con mayor experiencia y conocimiento en la misma función. Asimismo, evalúa si tienen desarrolladas las habilidades para brindar tutoría, facilitar el aprendizaje y ser promotores de este proceso organizacional.
- **Establece los objetivos:** Al considerar la promoción de un ejecutivo hacia una nueva posición, sea horizontal o vertical, Recursos Humanos seguramente ya realizó un análisis del estado que guardan las competencias del candidato. A partir de dicha información, es necesario generar los objetivos y metas de aprendizaje que permitirán reducir las brechas de conocimiento, experiencia y dominio que pudieran presentarse.
- **Diseña experiencias para el aprendizaje:** La mentoría o tutoría es una vivencia, por lo tanto, debe diseñarse de forma deliberada, cuidando todos los detalles. Para ello, es indispensable trabajar en equipo con los mentores, facilitándoles las herramientas para comunicar, demostrar, enseñar y compartir su conocimiento y experiencia. Asimismo, será necesario ponderar el estado emocional de los participantes con la finalidad de asegurarse de la disponibilidad y apertura. ▲▲

## Tendencias que están influyendo el desarrollo de talento en el mundo



Durante los próximos años, se espera que la gestión y estímulo del talento seguirán las siguientes tendencias y mejores prácticas.

### Estrategias para el desarrollo de competencias individuales

**40%** de las empresas proporciona entrenamiento formal en sitio a través de programas previamente desarrollados.



**33%** de las organizaciones proporciona coaching y mentoring a los líderes potenciales.



**26%** de las compañías promueve que los colaboradores con alto potencial se afilien y participen en asociaciones profesionales y obtengan certificaciones.



1. Necesidad de una fuerza de trabajo con gran capacidad para innovar.



2. Mayor flexibilidad en las organizaciones para adaptarse rápidamente a un mundo en cambio permanente.



3. Cambio de las habilidades y competencias requeridas para contar con una fuerza de trabajo exitosa en el mercado del futuro próximo.

4. Incremento en la demanda de trabajo de los empleadores hacia los empleados.



5. Aumento en la responsabilidad estratégica de las empresas en el proceso de gestión y desarrollo del talento.

Fuente: OCDE, ATD Research.

# sodexo

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



Previsión social de despensa que mejora el paquete de compensaciones

### BENEFICIOS PARA EMPLEADOS



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

### INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

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



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

### HERRAMIENTAS DE TRABAJO



Herramienta de trabajo que mejora la imagen corporativa



Gestiona, Controla y Ahorra hasta 20% del consumo de combustible en tiempo real de forma segura, sencilla y práctica

### MOVILIDAD Y CONTROL DE GASTOS



@SodexoMx



/SodexoMx



/SodexoMex

