

# El futuro del empleo y las nuevas generaciones



**Métricas**  
Más allá  
de los datos

**Grandes Tendencias**  
Centennials:  
El impacto que  
está por llegar

**RH Global**  
Hábitos tecnológicos  
de la Generación Z  
que sorprenden a RH

**Marco Legal**  
Opciones de  
contratación  
para las nuevas  
generaciones

# 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

El futuro del empleo:  
la Economía Gig

## 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)

P08



Congreso Internacional  
de Recursos Humanos 2018  
HR Transforming the Digital World

## Conoce a los conferencistas

P18

## Grandes Tendencias

Centennials:

El impacto que está por llegar

P20

## RH Global

Hábitos tecnológicos de la Generación Z  
que sorprenden a RH

Los expertos opinan que viene una generación agradable y prudente

P12

## Investigación RH

Encuesta sobre las nuevas generaciones  
y el futuro del empleo

P22

## Enfoque de Negocios

Incorporar a las nuevas generaciones:  
Reto de RH

P24

## Perspectivas

El crecimiento del  
trabajo NextGen

Personas de todas las  
edades están eligiendo  
una alternativa

P30

## Métricas

Más allá de los datos

P34

## Retorno de Inversión

Alta de trabajadores  
al IMSS: no siempre es  
electrónica



# El futuro del empleo: la Economía Gig

Lo que parecía una tendencia ahora es una realidad y la llamada “Economía Gig” se consolida con fuerza y es un hecho que la conceptualización del trabajo está en plena modificación, tal como se aprecia en los estudios realizados por instituciones del sector público, privado y civil.

De acuerdo con un informe reciente del McKinsey Global Institute, se observa la prevalencia de los “Trabajadores Gig”, es decir, aquellos que utilizan plataformas digitales para llevar a cabo sus actividades, tengan o no una relación contractual con un patrón.

Al respecto, McKinsey propone cuatro categorías de “Trabajadores Gig” analizando si el trabajo es a tiempo completo o no y si se realiza por elección o por necesidad.

- a) **Perceptores ocasionales (40%):** utilizan el trabajo independiente para obtener ingresos suplementarios y lo hacen por elección.
- b) **Agentes libres (30%):** optan activamente por el trabajo independiente como fuente primaria de ingresos.
- c) **Personas con dificultades financieras (16%):** complementan su ingreso por empleo con fuentes suplementarias por necesidad.

- d) **Colaboradores reacios (14%):** su fuente de ingresos es el trabajo independiente, aunque desean contar con un empleo tradicional.

Una vez más, **los grandes cambios llegan de la mano de las necesidades de las personas.** La búsqueda de nuevas formas para obtener y aumentar el ingreso está encabezando la corriente de transformación del empleo y, desde luego, modelando su futuro.

Solemos creer que la robotización del trabajo es el mayor motor para el cambio, sin embargo, las modificaciones más dramáticas y tangibles se están produciendo en la propia gente que proactivamente se lanza a buscar cómo satisfacer sus requerimientos de vida.

Ante este fenómeno, a las empresas les corresponde diseñar nuevos modelos para la contratación, compensación y gestión integral del talento; sobre todo, considerando que, en muy corto plazo, aumentará el número de personas que se unan a la “Economía Gig”. Recursos Humanos debe estar preparado para ello y por eso dedicamos esta edición a los principales protagonistas de esta nueva ola: Millennials y Centennials. ▲

*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. Alejandra Paczka, Directora de Recursos Humanos; Microsoft. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Claudia Raunich, VP de Recursos Humanos para Latam; American Express. VICEPRESIDENTE RELACIONES CON GOBIERNO: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex-Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS. VICEPRESIDENTA RELACIONES INSTITUCIONALES: Ma. Teresa Zaldivar. 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. INVITADOS ESPECIALES: Representante ante NAHRMA, Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; GRUPO MEXICO-AMERICAS MINING CORPORATION. Lic. Carlos Chapman, VP de Recursos Humanos, Metlife. Lic. Nora Villafuerte; NESTLÉ. Ing. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX 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. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México. INVITADO ESPECIAL: 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. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Lic. Alan Gamboa, Mex HR Manager; Estée Lauder Companies. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. José Angel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle 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 Avenaño, 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. 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. Beatriz Díaz de la Fuente, Directora de Desarrollo de Recursos Humanos; Palacio de Hierro. Lic. Alejandro Cervantes Mac Swiney, Director de Servicio Corporativo, Liverpool. INVITADOS ESPECIALES: Lic. Carlos Reta Martínez, Presidente; Instituto Nacional de Administración Pública. Lic. Maye Alessandrini, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; AVON. 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. Lic. Gerardo Vázquez de la Rosa, Director de Recursos Humanos; Banco de México.

**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. 3. Mayo, 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.

## El futuro del empleo y las nuevas generaciones

El panorama mundial del empleo está cambiando dramáticamente, en buena medida por la transformación digital y la automatización del trabajo que está siendo impulsada por diferentes sectores e industrias.

Por otra parte, la gran movilización empresarial y económica se debe al factor demográfico porque hay 2 mil millones de jóvenes en el mundo que paulatinamente están arribando al mercado laboral y para los cuales se requiere crear alternativas de empleabilidad.

Ante este panorama, los organismos internacionales, así como los gobiernos de las principales potencias del mundo y de las economías en desarrollo, se encuentran ante situaciones que representan encrucijadas porque hay deficiencia en los resultados que arroja el sistema educativo y debido a que la capacidad para generar empleo decente no va al mismo ritmo de crecimiento de la demanda poblacional.

Este fenómeno cataliza en las empresas a través de dinámicas que quizá solo permiten observar la punta del iceberg:

- Cuatro y hasta cinco generaciones diferentes están interactuando y colaborando en las organizaciones.
- Prevalece la falta de estrategias de anticipación para incorporar a los colaboradores de las generaciones más jóvenes.
- La flexibilidad para crear nuevas alternativas de contratación y de movilidad laboral están circunscritas al marco legal y a la eventual necesidad de reformas a la legislación vigente.
- Los ejecutivos de RH se enfrentan a nuevos retos y exigencias para gestionar el clima laboral y la cultura organizacional, convirtiéndose en socios estratégicos de la alta dirección y en eminentes agentes de cambio.

Amedirh preparó esta edición de **CreandoValoRH** con el propósito de brindar una visión más amplia sobre un proceso de evolución demográfica que opera sobre las decisiones de negocio. ▲▲

# Te damos la bienvenida

a la comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos más importante en México. Comienza a disfrutar de los beneficios que otorga la membresía Amedirh.

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

MBA. Ing. Orlando Ramírez Hernández  
Director General  
Tecnología

### **Afianzadora Sofimex, S.A.**

Erik Sánchez Punzo  
Gerente de Recursos Humanos  
Institución financiera

### **CANIFARMA**

C.P. Benjamín Miranda Astiz  
Director de Administración y Finanzas  
Servicios

### **Canon Mexicana**

Adriana Iglesias  
Gerente de Recursos Humanos  
Tecnología

### **Corporativo Almaba**

Sandra Espinosa  
Relaciones Públicas  
Seguridad privada

### **Dipak**

Paula Ortega Hernández  
Gerente de Recursos Humanos  
Manufactura

### **EFD**

C.P. Armando Pérez Solís  
Gerente de Capital Humano  
Cinematográfica

### **ePesos SAPI, C.V**

Teresa Schroeder  
CRO  
Institución financiera

### **Fraiche Perfumes**

Mayra Ramírez Sánchez  
Gerente de Recursos Humanos  
Perfumería

### **Gedeon Richter México**

Jareny Almazán Alvarez  
Especialista de Adquisición de Talento  
Industria farmacéutica

### **Geokinetics de México, S.A.**

Fernando Salmerón  
Gerente de Recursos Humanos  
Química / Petroquímica

### **Grupo ampm**

Francisco Daniel Rocha Estévez  
Vicepresidente de Recursos Humanos  
Servicios / Logística

### **Grupo Bocar**

Martiniano Rivera Flores  
Gerente de Relaciones Laborales  
Automotriz

### **Grupo INFRA**

Ing. Mario Montes Bravo  
Director Corporativo de Recursos Humanos  
Química / Petroquímica

### **Grupo Parisina**

Laureano Grajeda García  
Director de RH  
Textil

### **Henko**

Itzayana Sandoval  
Gerente de Administración  
Servicios

**Industrias Tamer, S.A. de C.V.**  
Gloria Juárez  
Gerente de Recursos Humanos  
Automotriz

**InfoBlocK**  
Antonio Ricote Santamaría  
Director Comercial  
Tecnología

**Intergen Servicios México**  
Arturo Posadas Díaz  
Human Resources Associate Sr.  
Industria eléctrica

**IPG Mediabrand Communications**  
Abigail Olivares  
Directora de Recursos Humanos  
Medios y publicidad

**Jobfit**  
Ana Luisa Zepeda  
Directora de RH  
Servicios de consultoría

**Mattel**  
Luis Araiza  
Director Regional RH Latam  
Comercial

**Megamex**  
Concepción Monjaraz  
Gerente de Desarrollo Organizacional  
Servicios

**Multibolsas Plásticas, S.A. de C.V.**  
Lic. Horacio Chávez Montes  
Gerente de Recursos Humanos  
Hulera

**Spira México**  
Elizabeth Martín  
Ejecutiva Comercial  
Servicios

**Turismo y Convenciones S.A. de C.V.**  
Ivonne Jazmín García Leal  
Coordinación de Desarrollo Organizacional  
Servicios

**Universidad IUEM**  
Jessica Raquel Pérez Hernández  
Directora de Capital Humano  
Institución Educativa



# ¿BUSCAS EMPLEO?



**¡Ya no busques más!**

En Amedirh tenemos  
el empleo perfecto para ti.

Sube tu CV en nuestra Bolsa de Trabajo **GRATUITA.**

[amedirh.occ.com.mx/Cuenta/Nueva](http://amedirh.occ.com.mx/Cuenta/Nueva)

[bolsatrabajo@amedirh.com.mx](mailto:bolsatrabajo@amedirh.com.mx) / Tel: 5140-2244

 @BTrabajoamedirh

 Bolsa Trabajo Amedirh

 Bolsa Trabajo Amedirh



# Congreso Internacional **de Recursos Humanos** 2018

HR Transforming the Digital World

5 y 6 de septiembre 2018 Centro CitiBanamex

Únete a la transformación digital con Amedirh  
2 días de conferencias magistrales



**E**n el plano global, las tecnologías de información están motivando grandes cambios en la función de Recursos Humanos. Los expertos le llaman la ola de la transformación digital y diversidad de estudios demuestran que hay grandes demandas en el mercado para actuar con agilidad, oportunidad y un enfoque claramente centrado en quienes son los usuarios: nuestro talento.

La digitalización de RH avanza con fuerza y los ejecutivos de todas las empresas deben prepararse para lograr, con gran efectividad, estrategias poderosas y proyectos gestionados con oportunidad y resultados óptimos que tengan efecto en la cultura organizacional y los equipos de trabajo.

Con base en estas tendencias y perspectivas, Amedirh organiza el 53° Congreso Internacional de Recursos Humanos y su Área de Negocios con más de 140 empresas de servicios y productos que, en 2018, se enfocarán en la transformación digital al servicio de la gestión del talento.

**Súmame a los miles de ejecutivos que participarán en el 53° Congreso Internacional de Recursos Humanos organizado por Amedirh.**

# Conoce a nuestros conferencistas

**Jonas Prising**  
CEO, ManpowerGroup



Jonas Prising se integró a ManpowerGroup en 1999 y previamente se desempeñó como Director de Administración en Italia, como Director de Manpower Global Accounts para Europa, Medio Oriente y África; y como Presidente para América del Norte y Presidente para las Américas.

En 2013 encabezó la delegación de ManpowerGroup en el Foro Económico Mundial de Davos, exponiendo alrededor del empleo y la empleabilidad en el entorno mundial. Fue nombrado CEO en mayo de 2014 y Chairman of the Board de ManpowerGroup en diciembre de 2015.

A la fecha, es un experto reconocido en el tema de tendencias del mercado laboral y participa con regularidad como conferencista en congresos y cumbres de negocios. La magnitud de su liderazgo y responsabilidad como líder de ManpowerGroup está representada por los 12 billones de dólares en operaciones que controla en América del Norte, América Central y América del Sur, así como el Sur de Europa.

**Dr. Eduardo Sojo**  
Director General del Laboratorio  
Nacional de Políticas Públicas, CIDE



Entre los años 2008 y 2015 se desempeñó en el servicio público federal como presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, luego de fungir como Secretario de Economía en el periodo 2006-2008.

Eduardo Sojo es economista formado en el Tec de Monterrey y la Universidad de Pennsylvania con experiencia en el servicio público y la academia. En el ámbito internacional presidió el Buró de Estadística y Política Estadística de la OCDE y el Grupo de Ministros de la Presidencia y Equivalentes de Iberoamérica y fue copresidente del Grupo de Expertos en Información Geoespacial de la Comisión de Estadística de Naciones Unidas.

En el ámbito académico es profesor e investigador del Tec de Monterrey. También es autor de los libros “De la Alternancia al Desarrollo” y “Políticas Públicas en Democracia”, y de artículos en diversas revistas, entre las que destacan los escritos con el Premio Nobel de Economía Lawrence Klein relativos a la combinación de modelos econométricos y modelos de series de tiempo.

**Tito Calvo**  
Chief Growth Officer,  
Knowdle Media Croup



Reconocido como un experto en investigación y desarrollo de nuevos negocios en diversidad de industrias de bienes de consumo, Tito Calvo ha colaborado en proyectos que incluyen categorías como prendas de vestir y accesorios, calzado, textiles para el hogar, deportes, juguetes y viajes.

Entre sus logros, Tito ha reunido gran experiencia en comercio minorista en el ámbito de desarrollo de negocios y expansión internacional. En el portafolio de proyectos en los que ha participado se incluyen los procesos de internacionalización de marcas como Inditex, Pepe Jeans Londres, Tommy Hilfiger, Camper y Diesel, entre otras.

Tito Calvo también es consultor en innovación, creación de nuevos canales comerciales y nuevos caminos para generar ventas en internet y comercio electrónico. En la actualidad es Chief Growth Officer en Knowdle Media Group y Miembro del Consejo Académico y Profesor en ISDI Mx.

**Javier Fernández**  
Presidente, Grupo MindValue



Empresario y conferencista internacional destacado ha impartido asesoría y conferencias magistrales en más de trescientas organizaciones en treinta países de cuatro continentes: Hyatt, Hertz, Mapfre, Banesto, la Caixa, BBVA, Coca-Cola, Gesinar, Iberia, SAP, Merck, GlaxoWellcomeSmithKline, entre otras.

Javier es coautor de más de veinticinco libros, entre los que destacan “La soledad del directivo”, “Management Español: los mejores textos” y “Nuevas claves para la Dirección Estratégica”. También recibió el premio al mejor “Libro Europeo de Gestión” (2006) y el premio “Most Valuable Speaker” (2006). Dos años más tarde, le fue otorgado el “Premio Peter Drucker” a la Innovación en Management.

Adicionalmente, es catedrático del Área de Dirección General en el Foro Europeo de la Escuela de Negocios de Navarra. También ha sido presidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management-ASIEMA (Manchester-Madrid); coach de alta dirección; y profesor de creación de empresa en el MBA del Instituto de Administración de Empresa (IADE), perteneciente a la Universidad Autónoma de Madrid.

## Roy Campos

Presidente, Consulta Mitofsky



Los artículos e investigaciones lideradas por Roy Campos le han permitido posicionarse como referencia en medios de comunicación nacionales e internacionales, creando líneas temáticas en materia de opinión pública, política, métodos de investigación y mercadotecnia.

Roy Campos es Actuario y Matemático por la Universidad Nacional Autónoma de México, y cuenta con las maestrías de Estadística y Actuaría en el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social. Asimismo, se ha preparado a profundidad en Análisis Político, en Alta Dirección Empresarial y en Mercadotecnia. Como catedrático, imparte cursos de Estadística, de Matemáticas y de Mercadotecnia Política en varios países y es conferencista sobre temas relacionados con la investigación, la política y los medios de comunicación.

Además, Roy Campos ha recibido reconocimientos notables como el Premio Nacional de Comunicación “Pagés Llergo” en 2010 y el premio “Reed Latino” de la revista Campaigns & Elections como el mejor encuestador latinoamericano 2012.

## Erica Volini

Líder de Capital Humano  
Estados Unidos, Deloitte



Formada en la Universidad de Cornell en Relaciones Industriales y Laborales, Erica Volini es líder de Capital Humano de Estados Unidos para Deloitte Consulting. Ella es la responsable de los más de 4 mil profesionales dedicados a apoyar a las organizaciones a resolver sus problemas más complejos y apremiantes en materia de gestión de talento. Adicionalmente, se desempeña como miembro del Comité de Dirección y Junta Directiva de Deloitte Consulting.

Algunos ejemplos de los esfuerzos que Erica encabeza ayudan a determinar la composición futura de la fuerza de trabajo; permitir la organización digital; administrar el costo del trabajo; y optimizar la experiencia del empleado.

A lo largo de 20 años de trayectoria, Erica Volini ha colaborado con algunas de las instituciones líderes a nivel mundial en múltiples sectores y territorios vinculados con Recursos Humanos. Además, es una conferencista frecuente que aborda las tendencias del mercado que están impactando en la gestión del talento.

# Encuesta sobre las nuevas generaciones y el futuro del empleo

Por: Amedirh



**E**n esta edición presentamos los resultados más significativos del proyecto de investigación sobre las nuevas generaciones y el futuro del empleo 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 marzo y abril de 2018. Compartimos con nuestros lectores la información sobre las diferentes dimensiones exploradas.

### Estrategias de integración generacional

- Poco menos de la mitad de los encuestados expresaron no contar con una estrategia específica para atender el impacto de la llegada de nuevas generaciones.
- A su vez, un 48% señaló que definitivamente no tiene una visión o planeación que permita llevar a cabo la incorporación en condiciones controladas.
- Solo el 6% de los ejecutivos que respondieron la encuesta aseguró que en su empresa existe una estrategia.

### Medidas y cursos de acción

Con independencia de que las empresas cuenten o no con una estrategia formal, el 56% de los en-

cuestados aseguran que, en orden de importancia, las medidas que deberían formar parte de su planeación se encuentran:

- Desarrollo de plataformas tecnológicas que respondan a sus hábitos digitales, 56%.
- Renovación de los planes de inducción, 52%.
- Planes de desarrollo de competencias sociales (soft skills), 50%.

### Resistencia organizacional

- 43% Los encuestados señalaron que mayormente no se ha identificado o expresado algún nivel de resistencia.
- No obstante, 35% comentaron que existe resistencia de las generaciones precedentes, calificándola como moderada y un 11% en la categoría “muy fuerte”.

### Ventajas del relevo generacional

Al ponderar el valor de las ventajas que pueden aportar las nuevas generaciones a la empresa, la lista de opciones quedó como sigue, siendo la categoría “pensamiento digital” la mejor apreciada.

- Pensamiento digital, 25%.
- Diversidad de perspectivas, 21%.
- Acceso a nuevas visiones sobre el mercado de productos y servicios, 21%.

## Poco menos de la mitad de los encuestados expresaron no contar con una estrategia específica para atender el impacto de la llegada de nuevas generaciones.

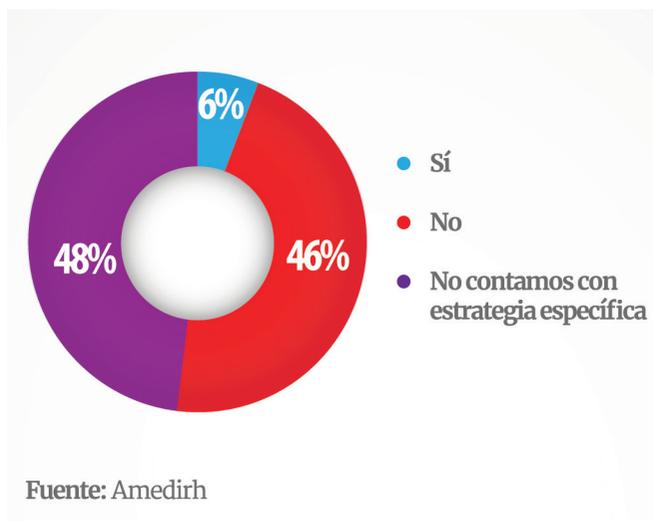
- Exploración y adopción de nuevas prácticas, 19%.
- Agilidad y velocidad en la operación, 15%.

### Asesoría corporativa

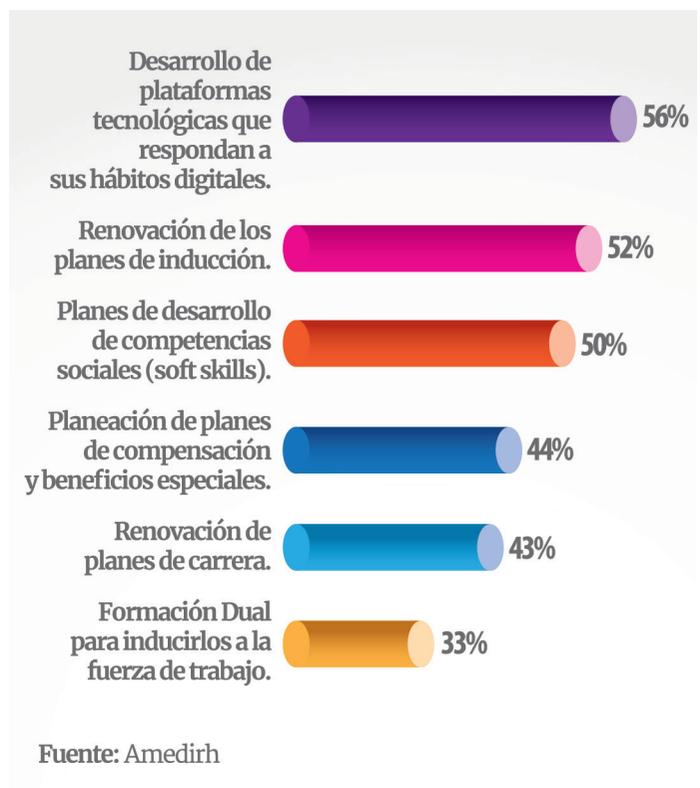
Por último, la medida corporativa que con toda seguridad aplicarían para incorporar a las nuevas generaciones es la consulta de estudios e informes de tendencias globales y locales con 46% de preferencia.

- Consultoría experta en diseño de planes de inclusión, 17%.
- Coaching para líderes, 15%.
- Recibir asesoría especializada sobre Centennials, 15%.
- Seminarios y cursos sobre la temática, 7%. ▲▲

**Gráfica 1:** ¿Se cuenta ya con una estrategia de RH que incluya a las nuevas generaciones?

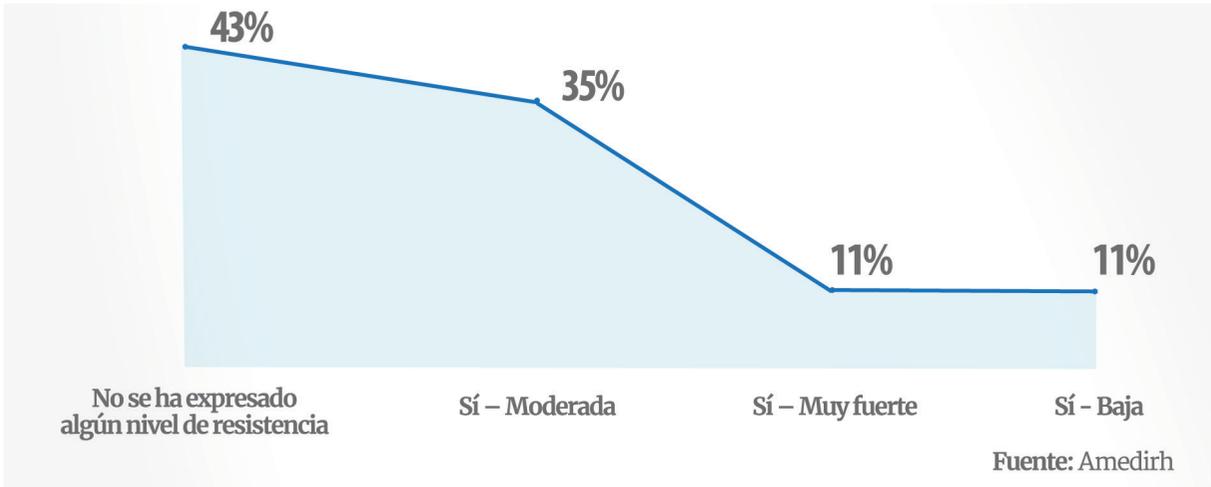


**Gráfica 2:** ¿Cuáles medidas deberían formar parte de una estrategia de inclusión generacional?

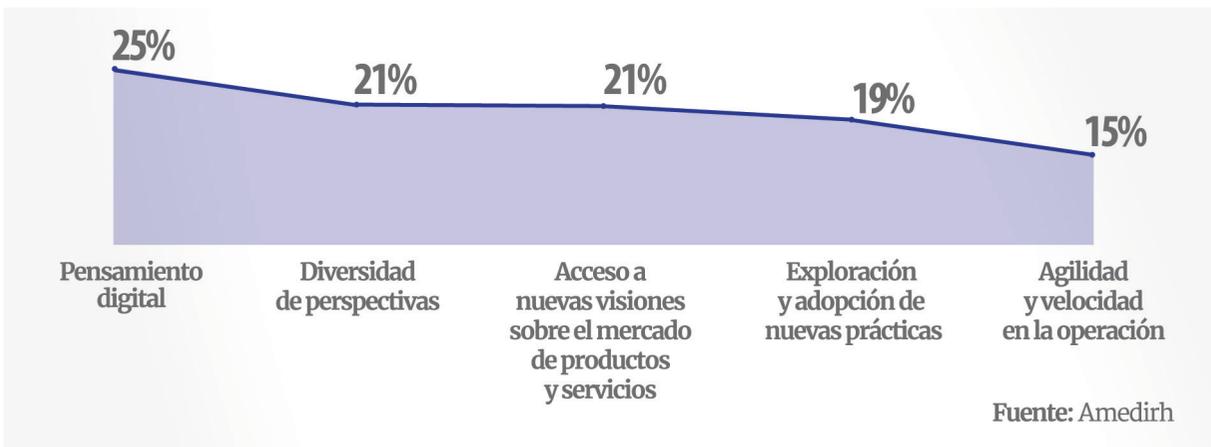


Continúa...

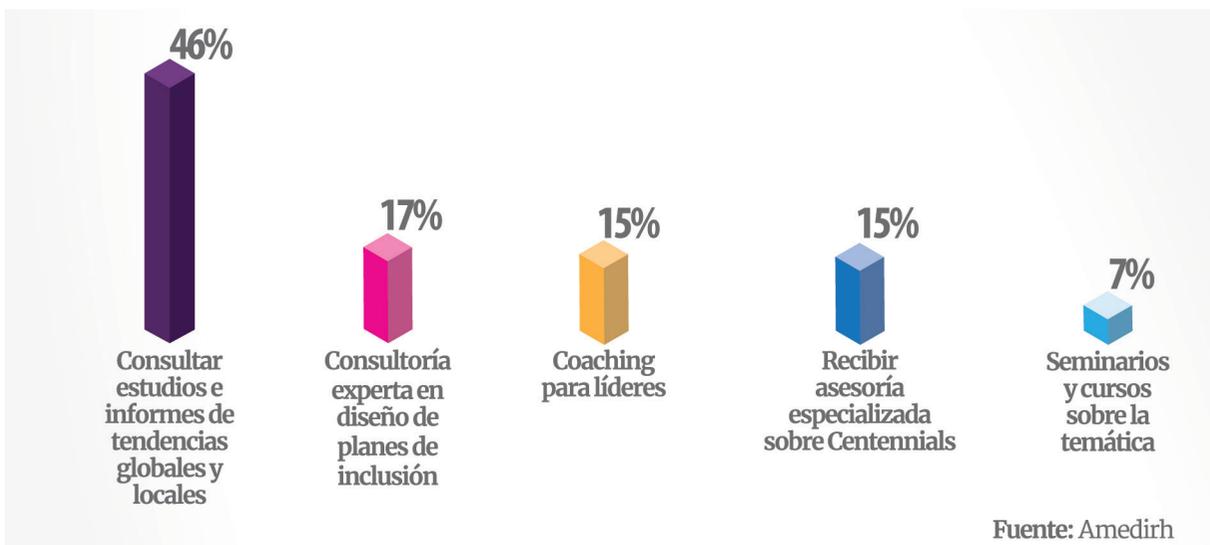
**Gráfica 3:** ¿Existe resistencia entre los líderes y equipos de trabajo ante la llegada de nuevas generaciones?



**Gráfica 4:** ¿Cuáles son las mayores ventajas que podrían aportar las nuevas generaciones a su empresa?



**Gráfica 5:** ¿Cuáles medidas podrían ser aplicadas en tu empresa para incorporar nuevas generaciones?



**[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](http://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.

# Millennials versus Centennials

## Diferencias generacionales que marcan el mundo laboral

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor



Hablar de generaciones de Boomers, X, Millennials y Centennials ciertamente es un tópico en tendencia, algo que se puso de moda en los años recientes y cuya taxonomía de atributos y características por segmento ayuda a operar en la vida práctica en Recursos Humanos, Mercadotecnia, Educación y otros ámbitos. Sin embargo, el tema es serio y con implicaciones profundas.

Los Centennials, también conocidos como Generación Z, son el grupo demográfico que sigue a los Millennials o Generación Y. En términos generales hay consenso acerca de que su nacimiento se produjo entre 1995 y 2010. Asimismo, para ellos, existen otras denominaciones como iGeneration (iGen), Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives y Plurals.

En conjunto, a nivel global, los jóvenes Centennials representan el 26 por ciento de la población mundial, es decir, unos 2 mil millones de personas, lo que les permite ocupar el lugar número uno en la pirámide demográfica como el grupo etario más grande. Los Millennials se quedaron en el 24%.

Para la mayoría de las personas, Millennials y Centennials parecieran lo mismo porque ambos grupos tienen una relación muy estrecha con las tecnologías digitales, los dispositivos móviles y el internet. Los primeros viven hiperconectados y confían en el mundo alterno que ofrece la web; los segundos, desconfían del sistema económico y mediático actual, buscando verificar la información antes de darla por hecho como válida.

Sin embargo, aunque pudieran resultar sutiles, hay diferencias que comienzan a ser significativas y, tanto sociólogos como antropólogos de diversas universidades e instituciones de diferentes países y regiones, afirman que nos encontramos ante un salto generacional y no un simple relevo.

De acuerdo con diversas fuentes demográficas y estudios acerca del estilo de vida y comportamiento de las diferentes generaciones que hoy prevalecen en el planeta, los jóvenes Centennials son auténticos nativos digitales que gestionan sus actividades casi al 100% en la nube: jamás conocieron el entorno de las comunicaciones analógicas. En contraste, los Millennials, son una generación mediática que

convirtió a la segunda pantalla en un medio para entretenerse y escapar de la realidad más que para cambiar el entorno.

A los Centennials se les reconoce como autodidáctas pues el 33% de ellos aprende vía tutoriales alojados en internet, más del 20% lee en tablets y dispositivos móviles y el 32% hace todas sus labores on line. Los Millennial, en cambio, son consumidores de pleno de entretenimiento y comunicaciones sociales; mientras se dedican a compartir en las redes, los chicos de la Generación Z investigan, se documentan y crean contenidos.

Según un informe de la consultora Atrevia y Deusto Business School, los Centennials aprenden por su cuenta, desarrollan fácilmente las habilidades creativas y la capacidad para gestionar la innovación, además de haber adquirido por años una habilidad consistente y sistemática para filtrar la información relevante en un mundo de sobre información.

De este modo, uno de los rasgos de mayor estudio en este momento en los Centennials es su capacidad para aprender fuera del aula y los contextos tradicionales, a decir de Anne Boysen, consultora en generaciones de la firma After Millennials; de hecho, 33% de los jóvenes utiliza YouTube como fuente de información según los datos de Atrevia.

### **¿Por qué un salto generacional?**

Para Lucie Greene, directora internacional de J. Walter Thompson Innovation Group, una de las agencias de publicidad más reconocidas a nivel global, la conducta típica Millennial es egocéntrica, dependiente, frustrada por la divergencia entre sus expectativas y la realidad.

En cambio, una persona Centennial se caracteriza por ser más consciente, trabajadora, anticipada y preocupada por su futuro, interesada por cuanto ocurre a su alrededor y muy comprometido con la tecnología; suele tener un solo perfil de redes sociales y navega por un promedio de cinco pantallas en el día. Pero no es el ocio la motivación preponderante.

Los jóvenes Centennials entrelazan cada vez más el tiempo libre que utilizan volcados en las tecnologías para construir su vocación y carrera; publican blogs, producen contenidos y forman comunidades alrededor de sus intereses profesionales; sin importar si están o no en edad universitaria. A diferencia de los Millennials, se trata de gente que se dedica a pensar, planificar, ejecutar y evaluar en lugar de invertir el tiempo en soñar y luchar por el reconocimiento.

La afinidad con la multiculturalidad es mayor en los Centennials, pues desde niños han convivido con la necesidad cultural de respetar la diversidad como algo natural que no depende de un proyecto de inclusión. No es casual, pues el cambio en las estructuras familiares impactó directamente en ellos con más hogares monoparentales (solo la madre o el padre), o bien, homoparentales (formados por parejas del mismo sexo).

Quizá esta sea una de las fuentes que originan el salto generacional entre los Millennials y los Centennials. Los primeros, son identificados como “los hijos tiranos que llegaron a las empresas”, jóvenes que fueron niños demandantes criados por padres condescendientes.

En cambio, los jóvenes de la Generación Z crecieron conscientes de la escasez de los recursos económicos, casi siempre solos o al cuidado de terceros, en entornos urbanos más digitales, pero menos seguros en los que el autocuidado se convirtió en norma dentro y fuera de casa. Saben que el futuro depende principalmente de sus acciones, la disciplina, el empeño y el propósito que impriman a cada proyecto.

Decididos a ganar en el mercado laboral, tanto como en la vida privada, los jóvenes Centennials están iniciando su llegada a las empresas y organizaciones de todo el mundo. Ellos no están soñando con cambiar el planeta: por el contrario, desde hace ya algunos años comenzaron a tomar las decisiones para generar transformaciones profundas en la economía, la política, la educación, la sociedad, el consumo y, por supuesto, la tecnología y el empleo. ▲▲

# Centennials: El impacto que está por llegar

Por: Amedirh



Un nuevo segmento poblacional está arribando al mercado del trabajo. Se trata de los Centennials, también conocidos como Generación Z quienes nacieron entre 1995 y 2005. Los jóvenes de más edad en este grupo tienen entre 20 y 23 años, lo que significa que han concluido la educación media básica, la preparatoria y, eventualmente, los estudios universitarios.

A nivel mundial, se estima que esta franja de la pirámide demográfica equivale a un cuarto de la población, lo que significa que hay millones de personas que demandan oportunidades laborales para solventar sus objetivos económicos y de desarrollo personal y profesional. La mayoría de ellos tiene la expectativa de contar con empleo o modalidades diversas para contratarse y así generar recursos, resolver sus necesidades esenciales y, eventualmente, aspirar a la realización personal.

## Rasgos de la Generación Z

De cara a este fenómeno social de renovación generacional, los empresarios, líderes y ejecutivos de Recursos Humanos se preguntan quiénes son los Centennials y cómo transformarán a las organizaciones con sus hábitos, costumbres, estilo de vida y modos para relacionarse.

Una amplia variedad de investigaciones sociodemográficas ha dado a conocer algunas de las características clave de los Centennials cuyo efecto es posible comprender si se observan dentro de un marco contextual amplio.

- Nacieron y crecieron en la incertidumbre económica y 76% de ellos se preocupa por el impacto que tiene el ser humano en el planeta.
- Crecieron con padres trabajadores y aprendieron a cuidar de sí mismos; son independientes, enfocados y autodirigidos.
- Están dispuestos a ser emprendedores y sus propios jefes.
- La mayoría considera que son una generación preparada, conocedora y que se adapta con agilidad al cambio.
- Prefieren la privacidad y la intimidad así que utilizan mucho menos las redes sociales para vincularse con otros.
- Son nativos digitales y no conocieron el mundo sin internet o los dispositivos móviles.
- 33% son autodidáctas y aprenden con tutoriales en video en la web.

Se prevé que, en los centros de trabajo, la Generación Z exigirá mayor flexibilidad y capacidad para trabajar de forma remota, colaborativa y

a través de diversas tecnologías. Asimismo, se ha identificado que son menos tolerantes hacia los entornos autoritarios y la cultura corporativa jerárquica y tradicional.

Pero eso no es todo, uno de los retos principales que están imponiendo los Centennials es la transformación digital de los centros de trabajo, causando enorme inquietud en los jefes de la Generación X y los Baby Boomers. De acuerdo con David Mills, CEO de Ricoh Europa, se anticipa que la mayor fuente de tensión sea justo el desencuentro tecnológico provocado por la diferencia de habilidades y competencias entre los más jóvenes y los más convencionales.

### El curso de colisión

Para los especialistas en desarrollo organizacional, a nivel de las empresas, se está incubando un proceso conocido como ‘curso de colisión’ en el que los Centennials simplemente se negarán a responder de acuerdo con las expectativas de la compañía porque no se les ofrecen las condiciones, políticas, métodos y herramientas para colaborar en los términos de su enfoque generacional.

En este sentido, las áreas de Recursos Humanos tienen que convertirse en observadoras de las dinámicas que están gestando e impulsando el cambio. Tan pronto como sean identificadas, se deben poner en marcha acciones preventivas e incluso correctivas porque la Generación Z parece tener un ímpetu basado en la capacidad para generar impacto social de fondo, con o sin el apoyo de los jefes.

- **Independencia vs Subordinación:** La forma del hogar y el estilo de vida en el que los Centennials fueron criados y educados está redefiniendo las formas en cómo quieren relacionarse con las empresas. Son independientes desde niños y este es un valor que defienden a toda costa, de ahí el abandono hacia la subordinación laboral y la búsqueda e incluso creación de nuevas formas para contra-

tarse. Ser empleado ha dejado de ser la primera opción de ocupación para ellos.

- **Flexibilidad vs Libertad:** Por encima de la flexibilidad, los jóvenes de la Generación Z esperan actuar con libertad, tomando como base el hecho de que confían en su propia capacidad para enfocar sus esfuerzos y alcanzar las metas sin la necesidad de la supervisión permanente de las figuras de autoridad. Respetan a los jefes, pero consideran que ya no son necesarios salvo para compartir conocimiento y experiencia.
- **Digital vs Semidigital:** A diferencia de los Millennials que conocieron el mundo interconectado por cables, los Centennials realizan la mayor proporción de sus actividades cotidianas, educativas y laborales en la nube y con dispositivos móviles. No juegan a ser tecnológicos o digitales pues en serio crecieron en un ambiente de alta relación, interacción y lealtad. Ellos cuentan con habilidades y competencias que ninguna generación precedente ha tenido y, en este sentido, ofrecen un valor diferencial.
- **Compromiso vs Compensación:** Al ser una generación más interesada en causar impacto a través de su actuar cotidiano, emprenden proyectos de manera estructurada, organizada y sistemática. Con gran agilidad aprenden metodologías y desarrollan vías estratégicas; por tanto, dan evidencia de su capacidad para conducirse de forma intencionada y orientarse a resultados, demostrando así su compromiso y estableciendo acuerdos de compensación diferentes.

La generación Centennial cuenta con atributos diferenciadores que las organizaciones deberán capitalizar. En este sentido, las culturas corporativas e institucionales tienen ahora la oportunidad de aprovechar los valores agregados aportados por jóvenes que tienen claridad de propósito y gran inclinación a hacer que las cosas sucedan. No obstante, el mayor desafío sigue siendo anticiparse al ‘curso de colisión’ para convertir en beneficios la llegada de esta nueva ola de talento. ▲▲

# Hábitos tecnológicos de la Generación Z que sorprenden a RH

## Los expertos opinan que viene una generación agradable y prudente



Originally published as “Generation Z’s Tech Habits May Surprise HR” by Aliah D. Wright in HR Magazine, (issue Feb 29, 2016). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

Los Centennials o Generación Z nunca han conocido un mundo sin teléfonos inteligentes. Sin embargo, es menos probable que los utilicen de forma recreativa como los Millennials. Evitan Facebook y están menos preocupados que otras generaciones por su privacidad cuando usan tecnologías.

Entrevistas con expertos y un estudio reciente sobre los hábitos de trabajo de las personas nacidas a mediados de los 90 y posteriores –conocidos como Generación Z, Centennial o iGen– revelan diferencias agudas entre los miembros más jóvenes de la fuerza de trabajo y los Millennials.

El informe “iGen Tech Disruption”, dirigido por The Center for Generational Kinetics con sede en Texas, señala que, aunque la Generación Z piensa que es aceptable usar un teléfono inteligente en casi cualquier situación social, solo el 6 por ciento cree que está bien hacerlo durante las horas de trabajo. Eso se compara con el 18 por ciento de los Millennials.

“Esta generación siempre ha utilizado el teléfono móvil como primera opción para informarse, aprender una nueva habilidad, postularse

para un trabajo o conectarse con amigos”, explica Jason Dorsey, cofundador en The Center for Generational Kinetics. “Esto significa que a medida que la Generación Z ingresa a la fuerza laboral, sus miembros esperan que todo sea móvil en primer lugar, desde la comunicación y la colaboración hasta las estrategias de capacitación, retención y participación”.

### **RH: Calentando motores**

Los expertos dicen que la dependencia y las actitudes de los Centennials hacia la tecnología cambiarán el mundo laboral. “Si pensabas que los Millennials eran duros para las empresas con sus expectativas tecnológicas, la nueva generación modificará las reglas del juego una vez más”, agrega Dorsey.

RH tiene que adaptarse, explica Nancy Ahlrichs, SHRM-SCP, consultora de recursos humanos de FlashPoint y ex vicepresidenta de administración de talentos y diversidad para United Way en Indiana. “El mundo del reclutamiento se está volviendo loco debido a las preferencias tecnológicas de la Generación Z, como el uso de dispositivos móviles para todo”, dijo. “Los empleadores que no twitean sus ofertas de trabajo y cuyo proceso de solicitud

no está optimizado para móviles tienen menos solicitantes Centennials”.

La Generation Z casi no utiliza el correo electrónico, asegura Ahlrichs. “Los empleadores están luchando para obtener respuestas cuando envían correos electrónicos o dejan mensajes de voz pidiendo que se establezcan entrevistas; así que se verán obligados a enseñar a los jóvenes el hábito de revisar dichas tecnologías de comunicación una vez que sean contratados”.

Los Centennials también son más cautelosos con las redes sociales, añade, “debido a la permanencia de los mensajes en la nube, por eso prefieren Snapchat y Twitter. Ahí es donde leerán sobre ofertas de trabajo”.

Por otro lado, una encuesta de la firma de servicios Randstad y la firma Millennial Branding muestra que el 28% de los encuestados de la Generación Z dijeron que sueldos más grandes los motivarían a trabajar más y permanecer más tiempo en un empleo.

Asimismo, de acuerdo con el estudio “Expectativas Global Workplace: Gen Y / Gen Z”, aunque los Centennials han crecido con la tecnología, el 53% de los encuestados prefiere la comunicación cara a cara por encima de la mensajería instantánea y la videoconferencia. Además, consideran que Facebook, los chats como Whatsapp y el e-mail son distractores.

“La Generación Z tiene una clara ventaja sobre la Generación Y porque parece ser más realista en lugar de optimista, es probable que tenga una mentalidad más profesional y podría adaptarse rápidamente a la nueva tecnología para trabajar de manera más efectiva”, puntualiza Dan Schawbel, fundador de Millennial Branding. “Además, dado que los Centennials han visto cuánto han luchado sus predecesores en la recesión económica, están llegando a los centros de trabajo mejor preparados, con menos derechos y más equipados para tener éxito”.

“He escuchado que algunas personas describen a esta nueva generación como muy agradable”,

comenta Mia Dand, ex líder del grupo comunitario de Google y CEO de Lighthouse3, una agencia digital, de medios sociales y de consultoría móvil con sede en San Francisco. “Un Centennial tiende a ser más educado, más propenso a buscar un mentor y menos a confrontarse con la organización. Ha crecido en un tiempo de alta innovación por lo que son muy inteligentes digital y socialmente. Sus expectativas relacionadas con la tecnología y la experiencia del usuario en el lugar de trabajo también son muy altas. Es más pragmática y tiene una fuerte ética de trabajo”, explica.

The Center for Generational Kinetics’ también ha identificado:

- Los Centennials parecen ser más prácticos en el lugar de trabajo que los Millennials. Están más dispuestos a comenzar donde sea que puedan en una empresa.
- La Generation Z piensa de manera diferente sobre la privacidad en línea. Están significativamente menos preocupados por el tema cuando usan tecnologías que dominan. Sin embargo, está más consciente que la Generación Y cuando se trata de proteger su identidad, al pagar con una tarjeta de débito o crédito, y acerca de la privacidad en línea al usar sitios web o apps de citas.
- Las redes sociales determinan el sentido de autoestima del Centennial: más que cualquier otra generación, la Generation Z dice que las redes sociales afectan la autoestima y la popularidad, influyendo en sus perspectivas laborales y de citas.
- La preferencia de los Centennials por Instagram y Twitter tiene impacto sobre cómo y dónde buscan empleos y cómo se relacionan con las marcas de las empresas. Para esta generación, la reputación de una compañía estará determinada en gran medida por la presencia o ausencia en estas redes sociales.

“La Generación Z prefiere la comunicación basada en imágenes, video y las redes sociales, es decir, menos texto”, asegura Jason Dorsey, cofundador en The Center for Generational Kinetics. “Esto se extenderá a la creación de marcas de trabajo, reclutamiento y aplicaciones de trabajo reales”. ▲

# Incorporar a las nuevas generaciones: Reto de RH

Por: Amedirh



La llegada de nuevas generaciones a las organizaciones es una constante que se ha resentido con mayor impacto en los diez años recientes. Hasta hace una década, en los centros de trabajo prevalecía la observancia de comportamientos muy estables apoyados en las expectativas de la Generación X y la dominancia de los líderes Baby Boomers.

En el momento actual el escenario es completamente distinto. El crecimiento demográfico y la evolución de la población trajeron de la mano un cambio cultural y social a nivel global como no se había visto desde los años cincuenta y sesenta. Así, la aparición de la Generación Y o Millennial estuvo acompañada por retos para las empresas y en especial para las áreas de Recursos Humanos.

Paulatinamente, nuevos objetivos se añadieron a la función de gestionar talento y tres de ellos se han ubicado en posiciones clave:

- Estudiar la evolución de la pirámide poblacional y su impacto en la fuerza de trabajo.
- Comprender las características de las nuevas generaciones y las implicaciones para el engagement y la productividad.
- Diseñar estrategias para una gestión integral del talento de las nuevas generaciones.

El arribo de la generación Millennial puso a prueba de estrés hasta las organizaciones más sofisticadas. Cuando se comenzó a discutir sobre el bono demográfico en México, Amedirh emprendió una serie de acciones para informar a las empresas afiliadas acerca de lo que representaría el reto del reclutamiento, selección, incorporación y desarrollo de los jóvenes a los centros de trabajo. En este sentido, la anticipación se convirtió en una herramienta fundamental.

Los ejecutivos de RH tienen ahora la obligación y el compromiso de considerar como una constante la llegada de nuevas generaciones en lugar de concebir el fenómeno únicamente como la aparición de los grupos de jóvenes sin que exista una conexión aparente. Lo anterior significa que es necesaria una visión estratégica, integral, estructurada y sistemática para abordar la planeación de la fuerza de trabajo con un enfoque demográfico. Al respecto, ¿cuáles son los retos principales?

## Seguimiento de las megatendencias

Las áreas de RH deberán seguir con mayor precisión el comportamiento de las grandes tendencias que se presentan en todos los ámbitos relacionados con la función y, especialmente, aquellas relacionadas con la evolución de la población.



Se trata de un desafío claro porque la formación del ejecutivo de RH no incluye el análisis demográfico como una competencia específica; antes bien, se tendrá que pensar en incorporar a profesionales en la materia a los equipos de trabajo o acudir a la consultoría para ampliar la comprensión de este aspecto y su impacto en la empresa y el mercado laboral.

### **Ver más allá de la tecnología**

Es cierto que la gran velocidad que han alcanzado las innovaciones tecnológicas viene de la mano de la aparición de las nuevas generaciones y que ahora las personas son prácticamente nativas digitales; sin embargo, esto no significa que haya por fuerza una relación donde un factor es causa del otro. A pesar de ello, por lo general se cree que el talento humano es “digital” solo por el hecho de ser joven. Nada más lejos de la realidad.

Como se ha demostrado en diversidad de estudios, aunque la gente haya crecido en un contexto de “dispositivos móviles” se requiere del desarrollo de competencias para interactuar con las herramientas tecnológicas y sistemas de información que hay en las empresas.

Además, es necesario tomar en cuenta que la formación de las habilidades también demanda un proceso de enseñanza-aprendizaje que, si bien pudiera ser más ágil, sigue exigiendo de la aplicación de mecanismos de control y verificación para asegurar la calidad de lo aprendido por los colaboradores.

### **Reestructura de la contratación**

Gracias a las tecnologías de información y comunicación, las nuevas generaciones crecen con la idea de que las ocupaciones laborales y profesionales están migrando hacia las plataformas digitales y con ello, que pueden construir relaciones de trabajo donde ya no es indispensable acudir a una empresa. La realidad es que esa flexibilidad y movilidad dependen más de la actualización

y reforma del marco legal que de la economía. A medida que las legislaciones sean modificadas para ofrecer modalidades de contratación acordes con las expectativas, entonces será posible crear alternativas viables para que los jóvenes se integren a la fuerza de trabajo formal y a la población económicamente activa.

### **Seguridad de la información**

Tan pronto como las personas se contraten como proveedoras de servicios y quieran utilizar sus propias herramientas para el trabajo, se presentará el conflicto de la seguridad de la información.

El teletrabajo o actividad laboral a distancia es una realidad en el momento actual, pero en la práctica cotidiana se encuentra sujeta a que los colaboradores cuenten con un contrato e incluso equipo de cómputo, licencias de software y dispositivos móviles propiedad de las empresas. En este sentido, RH junto con los departamentos de Tecnología de Información tendrán que elaborar los planes y estrategias necesarios para conciliar aspectos tan delicados como la integridad de los datos organizacionales y personales.

### **Las relaciones humanas**

Por último, hay que reflexionar acerca del impacto de las nuevas generaciones en el clima organizacional. Al final del día, tal como lo señalaba Steven Covey, la gran diferencia entre una empresa y otra que elaboran un mismo tipo de producto o servicio reside en su gente y en la capacidad para desarrollar una cultura única, irrepetible e insustituible.

Al respecto, RH tiene el enorme compromiso de facilitar los procesos de incorporación de los más jóvenes, habiendo establecido las condiciones para que las generaciones mayores los reciban y apoyen, además de promover la transferencia del conocimiento. Es aquí donde la ética y los valores de las personas y la empresa enfrentan los cuestionamientos más importantes y donde Recursos Humanos de nuevo es una pieza clave para asegurar la productividad. ▲▲

# El crecimiento del trabajo NextGen

## Personas de todas las edades están eligiendo una alternativa

Por: Amedirh

El empleo y el trabajo han cambiado profundamente en cuestión de unos pocos años y hoy es una realidad la Economía Gig. De este modo se le conoce al ambiente de mercado laboral en el que las relaciones contractuales tienden a ser menos dependientes de un vínculo, por plazos más breves, temporales y con base en el uso de tecnologías de información y plataformas digitales.

El término Economía Gig fue acuñado por la periodista estadounidense Tina Brown quien lo utilizó para definir cierto tipo de trabajos, que no necesariamente son empleos, basados en la producción de entregables bajo demanda con un pago en contraprestación, casi siempre a través de una empresa mediadora. A la luz de esta clasificación caben desde los servicios que otorga un profesional independiente hasta Uber, Airbnb, Homeaway, Love Home Swap, Lyft, BlablaCar y Amazon Flex, entre otras marcas.

En el reporte titulado “El crecimiento del trabajo NextGen”, Jonas Prising, Chairman y CEO de ManpowerGroup señala que, en el marco de este estado de la economía, las personas y los negocios quieren nuevas formas de trabajo.

Ante ello, como lo explica Prising “las empresas necesitan entender mejor cómo quieren participar las personas, dónde las pueden encontrar y qué es lo que quieren. La flexibilidad, responsabilidad y seguridad en el empleo, no son lo único

que está cambiando. Los empleadores necesitan convertirse en constructores del talento, no sólo en consumidores de trabajo”.

Pero ¿qué significa esto? ¿Cuáles son las implicaciones? ¿Qué es lo que cambió? ¿Qué papel deben desempeñar los ejecutivos de Recursos Humanos en este contexto?

De acuerdo con el análisis y las reflexiones aportadas por los expertos de ManpowerGroup, el impacto de la economía de la información y la sociedad del conocimiento, a través de enseres y servicios como son los dispositivos móviles y el internet, han hecho posible un cambio profundo en los hábitos de los consumidores, incluyendo cómo gestionan sus necesidades, expectativas y satisfactores.

Un buen día, la gente comenzó por elegir cómo configurar su taza de café, luego la oferta de entretenimiento más allá de lo programado por las televisoras y ahora, también esperan encontrar una oferta laboral que les permita acceder a ingresos seguros, con propósito, aprendizaje significativo, desarrollo profesional, balance y equilibrio entre la vida y la carrera.

El trabajo NextGen, como le llaman los expertos de ManpowerGroup, es un fenómeno global y la fuerza de trabajo lo valora como algo positivo. “La apertura a los modelos de trabajo alternativo varía de acuerdo con cada país, afectada por una multi-



tud de factores derivados de la rigidez de las regulaciones laborales, el papel de los sindicatos y la negociación colectiva”, además de las actitudes y la movilidad de los trabajadores según la generación, la etapa y estilo de vida.

### ¿Por qué resulta tan atractivo el trabajo NextGen?

Alrededor del 90% de las personas que colaboraron en el estudio realizado por ManpowerGroup acerca del trabajo NextGen consideraría optar por una alternativa de esta categoría como una fuente de ingresos y recursos en el futuro. De hecho, la demanda de esta clase de ocupación ha aumentado considerablemente.

En la Unión Europea, por ejemplo, el trabajo temporal se duplicó del 8% al 14% entre 1984 y 2016. En Estados Unidos, incrementó en un 56% entre 2005 y 2015. La pregunta es, ¿cuáles son las razones que están impulsando a las personas a buscar el NextGen? Veamos los principales hallazgos identificados por ManpowerGroup.

- **38% quiere ganar dinero extra:** esta se coloca como la razón más relevante, esperando complementar los ingresos a través de una actividad que también provea satisfacción personal. Estos recursos adicionales suelen ser destinados como aportación al ingreso/gasto del hogar, al ahorro o a sufragar una pensión.
- **33% busca aprender nuevas competencias:** esta es la segunda razón que influye en cómo

las personas eligen un trabajo NextGen. 80% de los trabajadores identifica que en este contexto los espacios laborales son un lugar para aprender y adquirir nuevas facultades. En plena Revolución de Habilidades, cuando el 40% de los empleadores no puede encontrar las que se requieren en el talento y el 65% de los puestos de trabajo que los Millennials más jóvenes (18-24) tendrán aún no existen; adquirir nuevas competencias y experiencia nunca ha sido más importante para seguir siendo empleables.

- **32% desea elegir los horarios:** A nivel mundial, cada vez son más las personas que aseguran que la flexibilidad de horario de trabajo, en particular las horas de entrada y salida del empleo, así como la capacidad para colaborar fuera de la oficina, es uno de los tres factores más importantes al tomar decisiones sobre su carrera. Tener control sobre la vida laboral y personal son necesidades más y más relevantes.

### México: territorio para el trabajo NextGen

El trabajo NextGen es un fenómeno global y 87% de las personas que conforman la fuerza laboral considerarían una oportunidad de esta índole, motivadas por cualquiera de las razones que ya se expusieron.

“Los mercados emergentes están más abiertos al trabajo NextGen”, afirman los expertos de ManpowerGroup. “India y México encabezan la tendencia con el 97% de las personas dispuestas

a la contratación independiente, por contrato o temporal”.

Los países con mayor proporción de jóvenes en la fuerza laboral, como es el caso de México, se encuentran más proclives al trabajo NextGen, en especial el segmento de los Millennials más jóvenes que van de los 18 a los 24 años.

En el caso de Estados Unidos, al igual que España (primer y tercer socios comerciales de México, respectivamente), Australia, Italia y Reino Unido, se inclinan hacia “una apertura a los modelos de trabajo alternativos, fomentando la creación de empleo y proporcionando más vías de acceso a la fuerza de trabajo”.

Suecia, Francia, Alemania, Holanda y Japón son los países que han mostrado la mayor re-

sistencia ante el trabajo NextGen. Sin embargo, los efectos de las recientes recesiones económicas internacionales están empujando con fuerza la apertura hacia las nuevas modalidades de contratación y empleo. En este sentido, los líderes empresariales, así como los órganos políticos y de gobierno, deberían estudiar a fondo las ventajas y desventajas que hay en el escenario para diseñar, por un lado, las políticas públicas adecuadas y, por otro, preparar a las organizaciones para estas nuevas formas de empleo.

Al respecto, Jonas Prising, Chairman y CEO de ManpowerGroup ha señalado que quienes diseñan políticas públicas “deben encontrar nuevas formas de proveer seguridad en el empleo, que permitan que las personas cambien de carrera y de modelos de retención que las comprometan durante todo el tiempo de sus largas trayectorias profesionales”. ▲▲

### ¿Cómo se vinculan las diferentes generaciones con el trabajo NextGen?

<p><b>95%</b></p> 	<p><b>Millennials jóvenes</b> 18-24 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Son nuevos en el mercado laboral y quieren un avance rápido.</li> <li>● Anteponen el sueldo, el aprendizaje y el avance profesional.</li> <li>● Un trabajo NextGen les resulta como un apoyo para progresar y seguir adelante.</li> <li>● Casi al cumplir los 30 años, más del 60% de los Millennials han tenido el mismo número de puestos de trabajo que la mayoría de sus padres en toda la vida.</li> </ul>
<p><b>93%</b></p> 	<p><b>Millennials mayores</b> 25-34 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se encuentran más motivados por el avance profesional y el aprendizaje de nuevas habilidades.</li> <li>● A su vez, también comienzan a valorar el equilibrio y el trabajo con propósito casi tanto como el sueldo.</li> </ul>
<p><b>90%</b></p> 	<p><b>Generación X jóvenes</b> 35-39 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Están más centrados en el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.</li> <li>● Algunos eligen no avanzar más en su carrera dando mayor prioridad a su familia y salir del espacio laboral al final del día para continuar con sus vidas.</li> </ul>
<p><b>83%</b></p> 	<p><b>Generación X mayores</b> 40-49 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atribuyen mayor prioridad a un trabajo con propósito y sentirse valorados por su empleador.</li> <li>● Mientras tanto, el sueldo, el aprendizaje de nuevas habilidades y el cuidado de niños se vuelven menos importantes.</li> </ul>
<p><b>80%</b></p> 	<p><b>Boomers</b> 50-65 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toman un segundo aire.</li> <li>● Cuentan con experiencia comprobada y menos obligaciones familiares.</li> <li>● Eligen carreras con sentido de propósito y algunas por placer, otras para complementar las pensiones.</li> <li>● Están más centrados en la calidad.</li> <li>● Quieren el reconocimiento por un trabajo bien hecho y que éste tenga un propósito.</li> </ul>

Fuente: ManpowerGroup. (2018). #GigResponsibly. El crecimiento del trabajo NextGen.



Congreso Internacional  
**Recursos Humanos** 2018  
HR Transforming the Digital World

## El evento empresarial del 2018

Ven a formar parte de la experiencia de aprendizaje empresarial y tendencias de negocios más relevante en México: **Somos más de 5 mil participantes** reflexionando acerca de lo que está cambiando al mundo del talento.

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

**5y6**  
**Septiembre**  
Centro Citibanamex

- ◆ 10 Conferencias Magistrales
- ◆ 2 paneles de discusión
- ◆ Más de 120 marcas en el Área de Negocios

**Tito Calvo** / Knowlde Media Group

**Susan Podlogar** / Metlife

**Roy Campos** / Consulta Mitofsky

**Jonas Prising** / ManpowerGroup

**Javier Fernández** / Grupo MindValue

**Eduardo Sojo** / CIDE

**Marco Murillo** / Petróleos Mexicanos

**Imo Udom** / WePow

**Iván Pelayo** / Siemens

**Erica Volini** / Deloitte

PATROCINADORES



ALIANZAS



# Opciones de contratación para las nuevas generaciones



El contenido es responsabilidad del autor.

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

Las nuevas generaciones, las más recientes, ya trabajan como es el caso de los Millennials, o bien, se encuentran en proceso de incorporación a la vida laboral como los más jóvenes o Centennials.

Se estima que para el año 2020, estos últimos representarán en México cerca del 30% de la población total del país, y serán además el grupo de consumidores más importante. En este sentido, uno de los aspectos más importantes que deberá tenerse presente es la forma en que esta nueva generación se integrará a las organizaciones ya que se estima que son más autónomos, exigentes y que buscan líderes mentores.

Los Centennials no esperan ni buscan un empleo duradero, pero sí un lugar que les ofrezca un alto grado de satisfacción personal. No conciben un empleo con una duración superior a los 5 años en promedio por lo que, a diferencia de anteriores generaciones, no tendrán problema en contratarse por periodos cortos o proyectos específicos. Surge una coyuntura para poner en práctica los diferentes tipos de contratación que la Ley Federal del Trabajo (LFT) vigente considera.

**Contratación por tiempo indeterminado con la modalidad de periodo a prueba:** contempla un término en el que el trabajador deberá acreditar en un lapso de hasta 30 días en trabajos operativos y generales, y de hasta 180 días en puestos directivos o de administración, que cuenta con la capacidad requerida para tal posición. No deberá olvidarse que este tipo de contratación sólo

podrá darse por terminada una vez que se ha escuchado la opinión de la comisión mixta contemplada en el artículo 39-A de la LFT.

**Contratación para capacitación inicial:** puede extenderse hasta los 90 días para puestos operativos o generales y hasta 180 días en posiciones gerenciales o de dirección o administración. Se deberá contar, previo a darlo por terminado, con la opinión de una comisión interna. Este contrato es especialmente útil y recomendable en aquellos puestos en los que sea requerido un entrenamiento especial, pues si al finalizar su vigencia el elemento humano no satisface los requerimientos mínimos establecidos, podrá concluirse la relación de trabajo. A diferencia de la contratación con modalidad de periodo a prueba, ésta no es por tiempo indeterminado. El sustento legal de este tipo de contratación especial es el artículo 39-B de la LFT.

**Contrato por tiempo determinado:** La LFT no establece limitaciones en cuanto a su duración y el único requisito fundamental para su validez es que todo periodo de duración deberá estar justificado desde el contrato individual de trabajo; es decir, porque se requieren los servicios de una persona únicamente por el tiempo establecido. De no hacerlo así, el contrato se entenderá celebrado por tiempo indeterminado. El fundamento legal de este contrato es el artículo 37 de la referida ley.

**Contrato por obra determinada:** Representa a todo proyecto al cual está sujeta la duración de la contratación. La ley no establece límites en cuanto a su duración, pero ésta deberá estar claramente vin-

culada y condicionada a la culminación de la obra y los elementos que así lo acrediten como lo señala el artículo 36 de la LFT.

### **Permanencia**

A los Centennials le interesa menos acceder a una posición de mando. En cambio, les preocupan aspectos como el retiro y las pensiones. Buscan “experiencias de trabajo”, con condiciones laborales acordes con sus convicciones y en este sentido, las empresas pueden innovar sus procesos en tres vertientes.

**Incentivos:** Un gran número de empresas otorgan diversos premios o bonos, sin embargo, el Centennial no tiene como fin último el salario, sino las experiencias laborales. Por ejemplo, puede existir un esquema de compensación consistente en días extra de vacaciones o prerrogativas especiales de acuerdo con la naturaleza del trabajo. Al respecto la legislación laboral no impone restricción alguna en tanto se garantice un salario digno y remunerador (en numerario). En este punto debemos acotar que toda prestación que sea entregada al trabajador (con independencia de su denominación o si es en dinero o no) es considerada como salario (LFT artículo 84); por lo que será importante que toda prestación, tanto en las reglas de su asignación como en su entrega misma, esté documentada desde el contrario individual de trabajo o anexos.

**Control de la relación de trabajo:** Este es un punto fundamental pues cada día es más complicado tener control documental sobre el capital humano para cumplir con la legislación laboral. El artículo 784 y 804 de la LFT precisa las obligaciones de todo patrón (acreditar de manera fehaciente elementos generales de la relación laboral como salario, jornada de trabajo, motivo de la ruptura del vínculo laboral, pago de prestaciones, entre otros); por lo que las nuevas reglas del juego deberán ir acompañadas por novedosos esquemas de documentación legal como reportes de actividades, firma periódica de documentos como son los recibos de pago, concentrado de registros de asistencia, entre otros y siempre firmados por los trabajadores.

**Productividad laboral:** ¿Cómo medir el desempeño del talento joven a la luz de la legislación laboral?

Además de los parámetros y procedimientos tradicionales, los avances tecnológicos serán una poderosa herramienta, por lo que se deberán efectuar los ajustes a los documentos que contienen obligaciones y manejo de medios e información. Las nuevas generaciones han adoptado formas distintas de interacción más allá de Facebook y Twitter, como son Snapchat o Instagram, más concretas en el tipo de contenido, haciendo necesario crear redes internas de comunicación que integren a todo el capital humano mediante plataformas sociales y de trabajo. Habrá que modificar los protocolos, flexibilizando y optimizando catálogos de puestos, funciones y limitaciones. Sin embargo, no se espera que en materia de cumplimiento de obligaciones laborales del patrón existan cambios significativos, por lo que subsistirá la desventaja de la documentación del actuar del trabajador. Al respecto, aunque la reforma a la LFT del 2012 incorporó a su catálogo de pruebas permitidas en los procesos laborales, aquellas obtenidas por medio digital o avance tecnológico, en la práctica es complicado y costoso que pueda tener valor probatorio pleno. Esto obliga a no abandonar, por más obsoleto que parezca, el uso de papel para documentar todas las obligaciones legales laborales.

### **Consideraciones finales**

Es importante efectuar una revisión y actualización de los documentos que en materia legal laboral tenemos obligación de conservar sobre el trabajador sin importar su edad o generación (LFT: artículos 784 y 804). Asimismo, aunque se cree que no existirán cambios significativos sobre el outsourcing y que los Centennials se adaptarán y aceptarán este tipo de esquemas, sí deberá considerarse que esta generación se caracteriza por el sentido crítico sobre lo que considera correcto, legal o justo.

Se deberá reforzar la vigilancia en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de outsourcing y de quien los recibe, especialmente los citados en el artículo 15-A de la LFT y de la Ley del IMSS. Todo lo anterior para evitar dificultades legales y situaciones adversas en el ambiente laboral, la rotación o la deserción. Sin duda, resultará esencial actualizar y mejorar los procesos internos de trabajo, en beneficio de todas las partes involucradas. ▲

# Métricas Recursos Humanos en México

Un esfuerzo conjunto de



## Más allá de los datos

Por: Amedirh - Deloitte

En esta edición presentamos un análisis de los resultados más significativos que surgen con la iniciativa “Métricas: Recursos Humanos en México”, un esfuerzo conjunto de Amedirh y Deloitte. La información procede de las primeras tres etapas de un cuestionario aplicado vía web, respondido por un grupo de 896 individuos y 178 Asociados de Amedirh entre enero y marzo del 2018; así como de diversos estudios propiedad de Deloitte.

### Atracción del talento: la marca como empleador

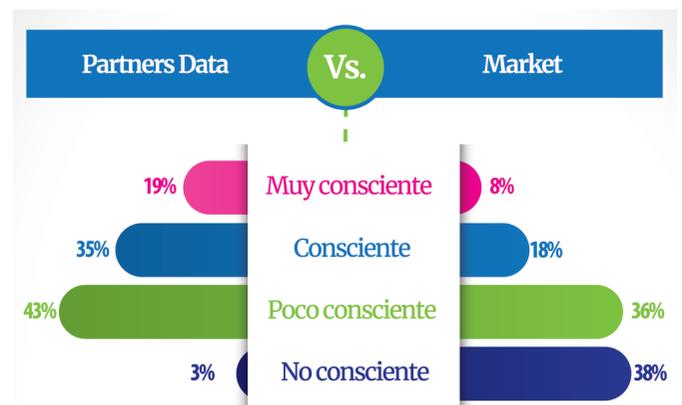
La tecnología y las redes sociales han borrado los límites entre la marca corporativa y la marca de talento. En 2017, el 26% de los participantes en la encuesta reportó tener conciencia sobre la reputación de sus empresas para atraer el talento y ahora vemos que para 2018 esto se ha duplicado. La marca que una organización genera como empleadora debe ser visible y atractiva a través de las redes sociales y canales de información digital, pues ahora los candidatos también asumen la responsabilidad de buscar mayor cantidad de información antes de postularse o aceptar una vacante.

La construcción de confianza y credibilidad, junto con la consistencia a través de las acciones de una empresa, se han vuelto un factor clave para atraer y retener al talento crítico, y para mantener la lealtad de sus clientes. La reputación de una organización ya no está definida solamente por la

calidad de sus productos y servicios; ahora está definida por lo que se dice de ella y lo que se interpreta de sus acciones y decisiones.

Se observa que los medios tradicionales para atraer el talento como las ferias de reclutamiento, están siendo sustituidos por plataformas digitales y programas de referencias personales. Seis de cada diez confirmaron que en su empresa usan este tipo de programas e indicaron que al menos 15% de las vacantes son cubiertas por este medio. Asimismo, el abanico de oportunidades laborales es más visible y tangible pues el 86% reportó estar usando, ya sea frecuente u ocasionalmente people analytics para perfilar y atraer el talento clave que requieren.

### ¿Qué tan consciente eres de la reputación de tu empresa para atraer talento?



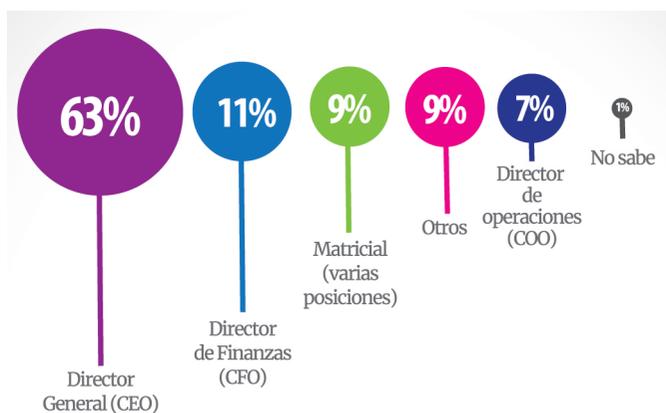
Fuente: Amedirh-Deloitte.

## Recursos Humanos:

### Balancear entre foco externo y foco interno

Los datos indican que RH ha ganado terreno y logrado tener un lugar en la primera línea de liderazgo con 63% reportando a la Dirección General (CEO). Con los esfuerzos de transformación de la función de RH, poco a poco se han puesto en marcha los modelos que permiten que se convierta en un socio estratégico para el negocio. Siete de cada diez participantes mencionaron que cuentan con una combinación de los roles estratégico, táctico y operativo con un 51% de alcance en la entrega de los servicios a nivel nacional y 29% a nivel regional o global.

### ¿Cuáles son los departamentos a los que reporta RH?



Fuente: Amedirh-Deloitte.

En el estudio *Global Human Capital Benchmark* realizado por Deloitte, vemos que la rotación de personal en promedio es del 11% versus 24% en las áreas de RH. Esto nos lleva a varias reflexiones, una de ellas es que RH no se han salvado de la guerra por el talento, la movilidad de personas es del doble comparado con las otras áreas y esto ha generado que no se pueda lograr la estabilidad necesaria para la ejecución efectiva de los roles. Los frecuentes cambios hacen que se tenga que estar en una constante fase de conformación y alineación del equipo, impidiendo avanzar hacia una fase de consolidación y resultados.

Parece que el principal foco de los directores de RH ha estado primordialmente hacia afuera de su equipo y los datos indican que es tiempo de tener un foco hacia el interior, donde el área se vuelva el ejemplo

a seguir en la creación de una experiencia de empleado que haga fácil a las personas comprometerse en el día a día, debido a que se sienten valoradas y consideran que están marcando una diferencia.

### ¿Sabías que el nivel de alcance de RH en la entrega de servicios es en su mayoría nacional?



### Desempeño y Aprendizaje: Los colaboradores al volante

Ocho de cada diez participantes mencionaron que en su trabajo actual se cuenta con un modelo de evaluación de desempeño y sólo el 51% reportó que tiene frecuentemente sesiones de retroalimentación por parte de líderes o jefes.

La gestión del desempeño está evolucionando de ser pasos que se realizan en ciertos plazos, a una relación continua donde el colaborador exige al líder saber periódicamente qué está haciendo bien y qué debe mejorar. La retroalimentación se está dejando de ver como algo negativo y ahora se contempla como algo necesario para poder aprender de manera constante.

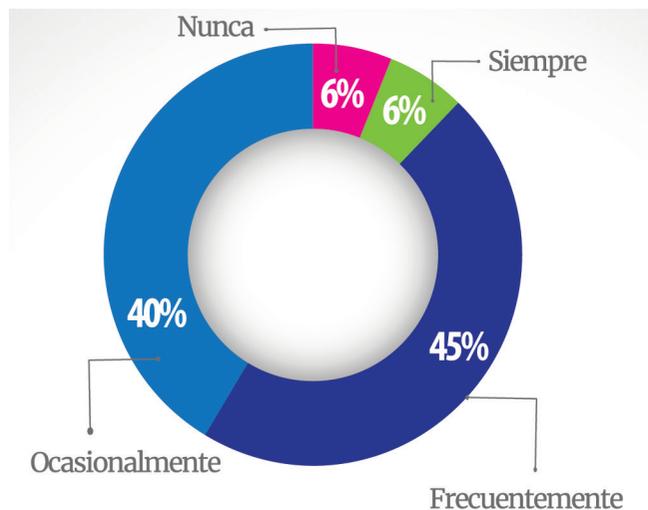
A través de una retroalimentación efectiva los líderes digitales están construyendo una relación de confianza, alineando las metas personales con el propósito corporativo y moldeando una cultura de apertura al riesgo y la innovación.

### ¿Sabías qué...?

**80%** de los participantes de la encuesta reportaron que las empresas donde laboran cuentan con un modelo de evaluación de desempeño.



## ¿Con qué frecuencia se tienen sesiones de retroalimentación por parte de líderes o jefes?



Fuente: Amedirh-Deloitte.

Para los Millennials, generación con mayor incursión en el mercado laboral actual, aprendizaje y carrera son el factor número uno para escoger un empleo, esto conforme a los estudios de Deloitte sobre *The Future of Work*. El entrenamiento requiere contenido, contexto y generación de experiencia, siendo que el 66% reporta que la capacitación que recibe es con un enfoque principalmente teórico. Los métodos de aprendizaje deben ofrecer opciones de desarrollo formales (teoría), informales (práctica, proyectos, asignaciones temporales, etc.) y sociales (retroalimentación, mentoría, foros virtuales y comunidades); de forma tal que los colaboradores puedan decidir qué aprender basándose en las necesidades de su rol y sus metas individuales de carrera.

## Analizando el antes, en dónde estamos y hacia dónde vamos

	Antes*	En dónde estamos**	Hacia dónde vamos*
Atracción del talento	Un sistema de seguimiento de empleados es la única tecnología de adquisición de talentos necesaria.	65% de los participantes de la encuesta reportaron que nunca han utilizado herramientas para la automatización de las actividades de reclutamiento y selección.	Las organizaciones cuentan con plataformas tecnológicas de atracción de talento que gestionan la contratación, video entrevistas, gestión de la relación con candidatos y la inducción.
Roles y servicios proporcionados por RH	Los centros de expertos de RH se enfocan en los diseños y la excelencia de los procesos.	59% de las organizaciones reporta una automatización parcial de sus procesos en RH y solo 9% el uso de Inteligencia Artificial (IA) como plataforma para la optimización de las operaciones en RH.	Los centros de expertos de RH aprovechan la IA, chat, aplicaciones y otras tecnologías avanzadas para escalar y habilitar a los empleados para ser más productivos.
Aprendizaje	Las personas aprenden en el salón de clases y algunas veces en línea.	47% de los encuestados utiliza los cursos presenciales como principal método de aprendizaje y capacitación; mientras que sólo 46% es a través de una combinación entre presencial y virtual.	Las personas aprenden todo el tiempo, en microaprendizaje, cursos, proyectos, asignaciones temporales, mentoría y comunidades.

\*Fuente: Deloitte. Global Human Capital Trends 2017 y 2018. \*\* Fuente: Amedirh. Métricas de Recursos Humanos en México.

## Recalculando la ruta

Más allá de los datos, se hace evidente el camino que han recorrido las áreas de RH para atender los retos y posicionarse como asesores de negocio; sin embargo, también se deja ver que, hacer más no es suficiente. Hoy en día, las organizaciones tienen que gestionar el talento de forma diferente, creando un imperativo de innovación, transformación y replanteamiento de los paradigmas de RH, para responder al impulso digital y lograr el crecimiento proyectado.

Participa en las siguientes etapas de la encuesta y forma parte de esta investigación. Ingresar al portal de Amedirh y busca este logo:



## RECONOCIMIENTO AL EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS 2018

Invitamos a los integrantes de la comunidad de Recursos Humanos a postular o autopostularse al RECONOCIMIENTO AL EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS 2018.

Los candidatos deberán cumplir con las características siguientes:

- Ser líder directivo de la función de **Recursos Humanos** en alguna empresa o institución del sector público o privado, excepto empresas de consultoría.
- **Colaborar en una organización establecida legalmente en el territorio nacional**, forzosamente, a la fecha de la entrega del reconocimiento.
- Contar con prestigio social y profesional, llevando a cabo acciones **a favor del trabajo decente**.
- Mantener y promover el prestigio e imagen de la función de Recursos Humanos, observando una **conducta intachable, respetuosa, diligente y honesta**.
- **Mantenerse al margen de personas y prácticas deshonestas** que pretendan o puedan perjudicar su nombre o el de su organización.
- **Actuar de buena fe y con responsabilidad**, de forma competente y con diligencia, considerando siempre hechos materiales y relevantes, sin permitir que el juicio independiente de cualquier persona sea subordinado.
- Participar en el **proceso de evaluación** a través del modelo generado para este fin, presentando evidencias de todo lo dicho en el mismo, facilitando su tiempo y las entrevistas que sean necesarias con el jurado calificador.
- La empresa para la cual colabora deberá **cumplir con todas las obligaciones** dictadas por las leyes y autoridades mexicanas.
- Contar con el **aval de su Director General** que, en su momento, será entrevistado y en su caso, aceptará la propuesta de la candidatura.

Las postulaciones o auto postulaciones avaladas por su jefe inmediato, deberán enviarse por correo electrónico a [sramirez@amedirh.com.mx](mailto:sramirez@amedirh.com.mx) a más tardar el viernes 20 de julio del presente año antes de las 10:00 horas para iniciar el proceso de evaluación.

La entrega del reconocimiento se realizará el día 6 de septiembre del 2018 en el marco del **53° Congreso Internacional de Recursos Humanos** a celebrarse en el Centro Citibanamex de la Ciudad de México.

# Alta de trabajadores al IMSS: no siempre es electrónica

Por: Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero, S.C.



Cuando se contrata personal, el patrón debe darlo de alta en el IMSS para lo cual se cuenta con un plazo de cinco días hábiles a partir de la fecha en que inicia la relación laboral. Por lo general, el trámite es sencillo y de manera electrónica. Sin embargo, hay trabajadores que tienen muchos nombres y cuando se desea realizar el trámite a través del IDSE, los campos son insuficientes.

Al ser imposible la captura, el sistema arroja el siguiente mensaje: **“El nombre completo incluyendo a los apellidos es demasiado grande”**. En este caso, será necesario realizar el trámite de manera presencial en la oficina de la subdelegación del IMSS que corresponda.

### Procedimiento

En términos generales el procedimiento es aplicable en todas las subdelegaciones, sin embargo, podrían presentarse algunas variantes. El trámite debe realizarlo el representante legal, o bien, la persona que cuente con un poder para estos efectos. La documentación que se debe presentar es la siguiente:

- Copia de la escritura constitutiva o del poder que permita acreditar la personalidad de quien realiza el trámite.

- Tarjeta patronal.
- Copia del contrato laboral.
- Impresión de la pantalla en la que aparece el mensaje señalado en párrafos anteriores con lo cual se demuestra que imposible presentar el movimiento afiliatorio mediante el IDSE.
- Formato AFIL-02 que requiere información adicional que se proporcionará de forma obligatoria (el nombre de la madre y padre del trabajador aun cuando ya hubieran fallecido; el domicilio del empleado y la firma autógrafa del trabajador y del representante legal del patrón). El formato se puede descargar en <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/formatos/AFIL-02.pdf>.
- Escrito en papel membretado para lo cual se ofrece un modelo al final del artículo.

En respuesta, el IMSS proporcionará el aviso afiliatorio del alta correspondiente. Como se aprecia, se generan cargas administrativas a los patrones, cuando lo que debería hacer el Instituto es ampliar el número de caracteres del campo del nombre del trabajador.



### Consecuencias de no presentar el aviso de alta en tiempo

Independientemente de que se cuente con el plazo de cinco días, resulta conveniente cumplir con dicha obligación lo antes posible. Esto se debe a que si con anterioridad a la presentación del aviso se presenta un riesgo de trabajo que genere la imposición de un capital constitutivo, el patrón deberá pagarlo.

Por ejemplo, si todavía no se presenta el aviso de alta de un trabajador y éste tuviera un accidente de trabajo y en consecuencia sea hospitalizado en el área de terapia intensiva, el IMSS cobraría al patrón \$35,400.00<sup>(1)</sup> por cada día que requiera estar internado.

La obligación del pago de los capitales constitutivos, aun cuando el aviso se hubiera presentado en el plazo legal, fue confirmado por el Suprema Corte de Justicia en la siguiente jurisprudencia:

<sup>1</sup> Cuota dada a conocer en el Acuerdo ACDO.AS3.HCT.291117/275.P.DF publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 2017.

### SEGURO SOCIAL, LEY DEL. CONSTITUCIONALIDAD DE SU ARTÍCULO 84 QUE ESTABLECE EL FINCAMIENTO DE CAPITALES CONSTITUTIVOS.

El artículo 84 de la Ley del Seguro Social dispone, en su penúltimo párrafo, que: **“Los avisos de ingreso o alta de los trabajadores asegurados y los de modificaciones de su salario, entregados al instituto después de ocurrido el siniestro, en ningún caso liberarán al patrón de la obligación de pagar los capitales constitutivos, aun cuando los hubiese presentado dentro de los cinco días a que se refiere el artículo 19 de este ordenamiento”**. De la transcripción anterior no se advierte que dicho dispositivo viole el principio de equidad previsto en el artículo 31, fracción IV, constitucional, por fincarse al patrón capitales constitutivos aun cuando haya inscrito al trabajador, dentro del término legal, ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, pues pretender que éste soporte, con cargo a su patrimonio, toda la serie de gastos que integran los capitales constitutivos, ocasionados con motivo de accidentes de trabajo ocurridos a trabajadores que fueron inscritos con posterioridad al momento en que ocurrió el siniestro, es desconocer que el sistema del Seguro Social en México opera sobre la base de los cálculos actuariales, como se expresa en la expo-

Continúa...

sición de motivos de la ley que rige a ese instituto, y busca compensar y repartir las cargas económicas de sus costos entre un determinado número de empresas y de asegurados, de lo que se infiere que si este número aumenta y no así las cuotas de los beneficiados, surgirá un desequilibrio entre los servicios que tiene que prestar el instituto y los fondos con que cuenta para satisfacerlos. Es principio general común, tanto para el sistema del seguro privado voluntario, como para el seguro social obligatorio, la cobertura de un determinado riesgo y, en mérito a ello, puede afirmarse que no es concebible el inicio o existencia de un seguro después de ocurrido el siniestro, pues no se puede asegurar, para el futuro, un riesgo ya realizado. Por las razones anteriores, no se trata propiamente de una facultad establecida para el seguro privado, sino de una verdadera y real instancia del seguro y, para ello, en forma congruente con el resto de las disposiciones que consigna el artículo 84 citado, se establece en el penúltimo párrafo de dicho artículo, la obligación para los patrones de cubrir los capitales constitutivos fincados a su cargo, aun cuando hayan dado aviso de ingreso de sus trabajadores al seguro, dentro del término de cinco

días que para tal efecto fija el artículo 19 de la Ley del Seguro Social, si esto sucede con posterioridad a la fecha en que ocurrió el siniestro. De aquí se deriva que, si bien la obligación para los patrones consiste en asegurar dentro del término legal a sus trabajadores, si ello ocurre con posterioridad al siniestro, procederá el fincamiento del capital constitutivo, no porque el patrón no lo hubiera inscrito dentro del término legal, sino porque al hacerlo ya se había producido el siniestro y el seguro obtenido mediante la inscripción sólo puede afrontar los riesgos futuros, por lo que el precepto de referencia es constitucional.

Contradicción de tesis 7/96. Entre las sustentadas por el Tercer Tribunal Colegiado del Cuarto Circuito y el Primer Tribunal Colegiado en Materias Penal y Administrativa del Segundo Circuito. 6 de mayo de 1997. Unanimidad de nueve votos. Ausentes: Mariano Azuela Güitrón y Olga María Sánchez Cordero. Ponente: Guillermo I. Ortiz Mayagoitia. Secretaria: Angelina Hernández Hernández. **Fuente:** Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta Tomo V, Junio de 1997. Novena Época. Núm. de Registro: 198411. Instancia: Pleno. Tesis: P./J. 39/97 Página: 139 ▲▲

### Modelo de escrito libre para alta IMSS

Lugar y fecha de emisión del escrito

#### Instituto Mexicano del Seguro Social

Subdelegación (la que corresponda al domicilio del centro de trabajo)  
Departamento de Afiliación Vigencia

Por medio de la presente, solicito de la manera más atenta, realizar la inscripción al Seguro Social del empleado que abajo menciono, ya que el trámite antes descrito fue realizado por medio del IDSE y fue rechazado porque el nombre es demasiado largo.

#### Datos de la empresa:

Empresa: (Nombre de la empresa)

Registro Patronal: (Número de registro patronal)

Domicilio: (Calle, número exterior, número interior, colonia, código postal, delegación o municipio y entidad federativa)

Teléfono: \_\_\_\_\_

#### Datos del empleado:

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

No. De Seguridad Social: \_\_\_\_\_

Fecha de alta: \_\_\_\_\_

Salario Diario Integrado: \$ \_\_\_\_\_

Agradeciendo su atención quedo a sus órdenes.

Atentamente

Nombre y firma del representante legal



# ¿Es rentable capacitar a un Millennial?

Por: Mundo Ejecutivo

Las empresas que no apuesten hoy por capacitar a millennials, incluso con la seguridad de que pueden irse en cualquier momento, no sólo afectarán al mercado laboral en su conjunto, sino que también desperdiciarán la oportunidad de recibirlos de vuelta, más preparados y más maduros.

La fuerza laboral nacida entre 1980 y 2000 se mantiene por más tiempo en una compañía cuando su proceso de aprendizaje se vuelve también una curva de desarrollo.

Al respecto, diversidad de expertos recomienda aprender a trabajar con una rotación productiva, que es posible gracias al bagaje y madurez que adquieren los empleados al desarrollarse en otras compañías y que no se originaría con mantener al ejecutivo en una sola empresa.

Además de impulsar el desarrollo profesional de un empleado joven, resulta imprescindible medir el trabajo, ya que una importante característica de la Generación Y es la necesidad de conocer sus resultados laborales.

Asimismo, en el trato entre colaboradores y jefes reside mucho de la permanencia, pues la también

conocida como Generación Y creció más con los abuelos que con los padres, por lo cual su productividad es mayor en un ambiente con consejos y formación de vida semejante a sus entornos familiares.

## Recursos que se pueden aplicar en la organización

La consultora ManpowerGroup estima que para el año 2020, la también llamada Generación Y representará el 35% de la fuerza laboral en el mundo. En este escenario, el reto realmente consiste en saber hacer muy bien dos cosas: medir el trabajo y retroalimentar a los jóvenes su desempeño profesional, aumentando su crecimiento personal.

De acuerdo con la *Encuesta Mundial de Millennials 2017*, elaborada por Deloitte:

- 74% de los jóvenes consideran que las empresas tienen el potencial para resolver los retos que les conciernen.
- 65% se inclina más por tener un trabajo de tiempo completo que laborar como *freelance* o consultor.
- 67% considera que los esquemas flexibles de trabajo tienen un impacto productivo en su productividad.

**El contenido es responsabilidad del autor.**

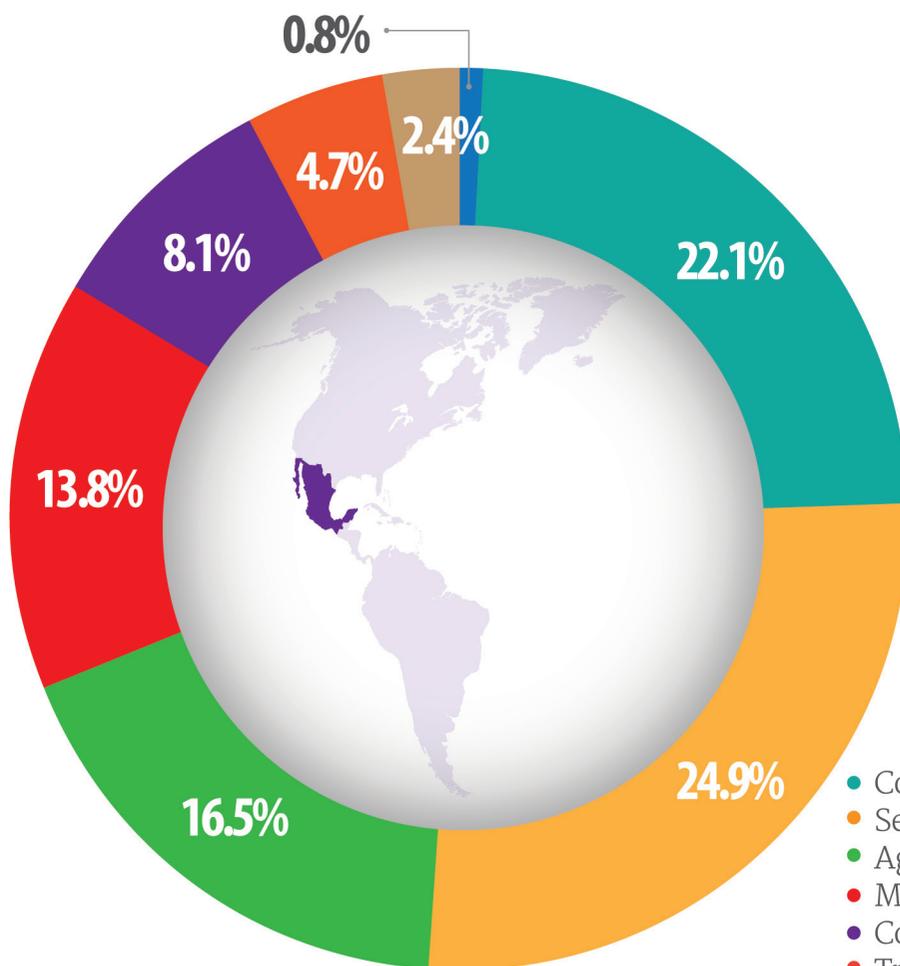
# Empleo Joven en América Latina y México

## Distribución de jóvenes según el mercado de trabajo

En América Latina y el Caribe existen 100 millones de jóvenes en edades que van de los 15 a los 24 años. De ellos, alrededor del 50% forman parte de la fuerza de trabajo, contando ya con un trabajo o están en busca de alguno.

En comparación con los adultos (personas mayores de 25 años), los jóvenes encaran más retos en el mercado de trabajo como son tasas de desempleo elevadas y la prevalencia de empleos informales incapaces de proporcionar beneficios como seguridad social, pensiones o vacaciones.

Tres países del Caribe (Jamaica, Barbados y Bahamas) enfrentan las tasas de desempleo juvenil más altas en la región con 33.5%, 28.8% y 28.3% respectivamente.



### México

**22 millones**

Total de jóvenes.

**10.7 millones**

Forman parte de la PEA.

**9%** Desempleados.

**23%** de los que tienen empleo trabajan en el sector informal.



Fuente: : IADB SIMS Database, Banco Interamericano de Desarrollo. Visualización de Satish Ramakrishna.

- Comercio, restaurantes y turismo.
- Servicios sociales y comunitarios.
- Agricultura, casa, pesca y tala.
- Manufactura industrial.
- Construcción.
- Transportación y almacenamiento.
- Seguros y sector financiero.
- Minería e industria básica.

# 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.sodexobeneficiosmexico.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

