

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 10 | Mayo - Junio 2021



LA ERA DIGITAL: DÓNDE ESTAMOS Y QUÉ SIGUE

CONGRESO 2021

Conoce a los conferencistas internacionales

GRANDES TENDENCIAS

Beneficios de la era digital en Recursos Humanos

ENFOQUE DE NEGOCIOS

La era digital en Recursos Humanos: siguientes pasos para aplicar *People Analytics*



CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2021

ADAPTATIVE TALENT IN A TURBULENT WORLD: TIME TO MOVE FORWARD

Amedirh | DIGITAL



Por segundo año consecutivo

Desarrollamos una experiencia digital extraordinaria para la comunidad de Negocios y Recursos Humanos de habla hispana.

¡RESERVA LA FECHA!

Durante dos días, AMEDIRH pone a tu alcance lo más destacado sobre humanismo digital, agilidad, Inteligencia Adaptativa e innovación en liderazgo de la mano de las voces más autorizadas a nivel mundial.



Joan Clotet

Humanista Digital y Digital Talent Advisor

Marcus Dantus

Fundador y CEO, Startup México

Silvia Dávila

President Latam para negocios de EDP & Waters, Danone

Shulamit Graber

Psicoterapeuta de pareja y familia. Especialidad en Trauma y Resiliencia

Miguel Gurrola

Socio Fundador y Managing Partner, Centro de Inteligencia Estratégica Conscious Performance

Daniel Marcos

CEO y cofundador, Growth Institute

Elizabeth Mygatt

Associate Partner, McKinsey Boston

Tal-Ben Shahar

Consultor internacional en Psicología Positiva

António Simões

Regional Head of Europe, Santander

Visita ya nuestro sitio web www.congresoamedirh.com

PATROCINADOR DIAMANTE



Posgrados y Educación Continua



PATROCINADOR ORO



PATROCINADOR PLATA



CONTENIDO

CREANDO VALOR RH

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

www.amedirh.com.mx

04 Editorial
La era digital:
¿Dónde estamos y qué sigue?

05 Resumen Ejecutivo
Hora del Humanismo Digital

08 Congreso Internacional de Recursos Humanos 2021

12 Grandes Tendencias
Beneficios de la era digital en Recursos Humanos

16 Investigación RH
Humanos y digitales:
¿dónde estamos ubicados?

Enfoque de Negocios

20 La importancia del lado humano de la transformación digital

22 La era digital en Recursos Humanos: siguientes pasos para aplicar *People Analytics*

24 Una Cultura Organizacional saludable y de alto rendimiento brillará con luz propia y será referente en la era digital

34 Marco Legal
La reforma en 2021 a la subcontratación en México

36 Mundo Ejecutivo
Las empresas buscan trabajadores digitalizados

27 Ajustes en la propuesta de valor para atraer talento

28 Haz visible los “costos invisibles” de las horas extras

30 8 Claves de la transformación digital con sentido humano

32 ¿Cómo hacer más cercanos a los líderes?

37 Retorno de Inversión
Nuevas reglas para el pago de PTU

40 Infografía
Los mayores retos para el trabajo desde casa

La era digital: ¿Dónde estamos y qué sigue?

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

Impulsados por la tremenda disrupción de 2020, en las empresas ya nos encontramos, tecnológicamente hablando, donde se supone que estaríamos en cinco años más. Esta aceleración digital nos ha obligado a echar mano de herramientas que quizá desde hace algún tiempo habíamos desdeñado o subutilizado.

Sin embargo, eso no significa en automático que nuestras bases digitales sean tan sólidas como lo requieren la organización, el mercado y el entorno. Es, por tanto, el momento de plantearnos, dónde estamos y adónde queremos dirigirnos.

Las herramientas de seguimiento de candidatos aprovechan la Inteligencia Artificial para crear sistemas de información de fácil búsqueda y acceso, con lo que se libera tiempo valioso que puede dedicarse a tareas más importantes. ¿Estamos, en efecto, aprovechando la tecnología para hacer más rápidos y eficientes nuestros procesos?

La publicación de vacantes puede dirigirse a segmentos cada vez más escogidos, de acuerdo con los criterios que decidamos en lo que respecta al grupo de edad, estado civil, género y otros atributos. ¿Estamos eligiendo correctamente los parámetros de nuestro software de preselección?

Las video entrevistas han reemplazado gran parte de las etapas preliminares de la selección de empleados. ¿Dominamos por completo los recursos que ofrecen Skype, Zoom y WebEx? Sabemos que la tecnología de búsqueda semántica identificará a las personas con las competencias que buscamos, pero ¿hemos aprendido a evaluar adecuadamente el contexto para saber si, además, se ajusta a la cultura de la empresa?

La incorporación de nuevos empleados, que implica desde la recopilación de documentos hasta los cursos

de inducción, se puede apoyar en infinidad de programas de seguimiento y tutoriales, pero la evaluación constante de su eficacia o vigencia requiere que los líderes del área estemos al día en las innovaciones disponibles. Lo mismo ocurre en la evaluación del desempeño, la productividad y con el resto de las tareas de la gestión. Todo se remite a la cuestión de si tenemos las habilidades para aprovechar su inmenso potencial.

En la actualidad, hay quienes dividen a las organizaciones según el grado de su transformación digital: nativas digitales, avanzadas, en proceso y tradicionales. La mayoría de las empresas mexicanas nos encontramos entre las dos de en medio: en proceso y avanzadas. Los motores más importantes para llevar a buen puerto este proceso son, por un lado, los directivos y, por otro, el área de la Gestión del Talento, siempre de la mano de Tecnología de Información.

La gran aportación de Recursos Humanos a este esfuerzo es la noción de que todo proyecto de digitalización conlleva impregnar de cultura digital el día a día de los trabajadores, con soluciones que van desde la comunicación interna –un punto fundamental que suele pasarse por alto– hasta las actividades de formación y la manera en que pueden disponer de su salario. En el sentido más amplio, llevar a la organización a la era digital significa empoderar a los empleados con una mentalidad para mejorar sus procesos y, en consecuencia, la productividad.

Aspirar al “Business as usual” no tiene sentido en el contexto post-COVID-19. Las prioridades han cambiado. Hoy, el enorme reto para Recursos Humanos es hacer que, por encima de su frialdad natural, las herramientas tecnológicas sepan incorporar los elementos que durante la crisis reciente reconocimos como indispensables para nuestro quehacer: la empatía, la resiliencia, el empoderamiento y el humanismo digital. En la era virtual, las personas son y seguirán siendo lo más importante.

Síguenos a través de nuestras redes sociales



CONSEJO DIRECTIVO 2019-2021. PRESIDENTE Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México. **TESORERO** Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO Y ENLACE SECTOR FINANCIERO** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banco Santander. **ENLACE DEL SECTOR DEL CONSUMO** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Pepsico. **ENLACE CON CCE, JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO Y SEGUROS** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado; Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, Seguros Monterrey New York Life. **ENLACE SECTOR TURISMO** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **ENLACE ACADÉMICO** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **ENLACES DE TELECOMUNICACIONES** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **ENLACE SECTOR FARMACÉUTICO** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **ENLACE INTERNACIONAL** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de AMEDIRH. **VICEPRESIDENTE FORMACIÓN Y CULTURA** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. Lic. Nora Villafuerte; Vicepresidente de Recursos Humanos, Nestlé. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Fabián Ortega Aranda, DGA Jurídico; ION Financiera. Lic. Federico del Castillo Carranza, Director General; Aserta Seguros Vida.

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

CREANDO VALOR. Año 10. No. 3. Mayo-Junio, 2021. 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. Freepik. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5140-2212. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.



Hora del Humanismo Digital

Por: AMEDIRH

Inesperadamente, la pandemia trajo a las organizaciones una tremenda aceleración digital, misma que debe aprovecharse para lograr que la gestión del talento pase de un papel administrativo a uno estratégico.

Antes, sin embargo, debemos revisar si contamos con bases sólidas para encabezar la digitalización de toda la organización y concretar mejoras exponenciales en los resultados.

Es un hecho que la adopción de tecnología inteligente está transformando los centros de trabajo y a cada paso se van haciendo más estrechas –y complejas– las relaciones entre personas, máquinas y datos. Mientras “ellas” aprenden cada vez mejor a “pensar como nosotros” para realizar tareas de aprendizaje, resolución de problemas, razonamiento y procesamiento del lenguaje, paulatinamente se van eliminando prejuicios y otras inconsistencias de origen humano.

La Inteligencia Artificial aplicada en Recursos Humanos puede ayudarnos a identificar si un candidato está genuinamente entusiasmado por el puesto que le ofrecemos o no, mientras que los algoritmos y los asistentes virtuales liberan tiempo que puede dedicarse a las etapas del proceso donde los humanos siempre seremos insustituibles.

La retroalimentación se analiza para reconocer los problemas recurrentes, así como los deseos y necesidades de los colaboradores, con lo que se construye una experiencia del empleado cada vez más personalizada, que incluye programas de aprendizaje y desarrollo ágiles y adaptables.

No obstante lo anterior, los profesionales del capital humano sabemos que, en plena era digital, las personas siguen siendo fundamentales. 

NUEVOS SOCIOS

Te damos la bienvenida

Creamos conexiones profesionales para mejorar la capacidad de Recursos Humanos en el desarrollo de la Inteligencia Adaptativa del talento ante los cambios y transformaciones del empleo, los mercados y la sociedad. Conoce AMEDIRH y los beneficios de nuestra membresía.

Adama México

Lic. Kitzia Anguiano
Coordinadora de Atracción de Talento
Sector: Otros

Grupo Pavisa

Lic. Jose Erick Garduño Limón
Capital Humano
Sector: Vidriera

Jaropamex

Lic. Salvador Sandoval Barraza
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

L'Oréal

Lic. Alexis Solano
HRBP Operaciones
Sector: Servicios

Multiservicios Profesionales GK

Lic. Wendy Saldaña Ortega
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Servicios

Nacional Monte de Piedad

Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes
Director de Capital Humano y Relaciones Laborales
Sector: Institución de Asistencia Privada

Omron México

Lic. Cristina Argueta
Especialista en Capacitación y Desarrollo
Sector: Tecnología

Palladium Hotel Group

Lic. Pamela Pérez Novoa
Directora Recursos Humanos América
Sector: Servicios

Productos Chata

Ing. Alina Guadalupe Zamora León
Compensaciones y Control Documental
Sector: Alimenticia

Sociedad Contable y Administración

Lic. Manuel Meza Celis
Gerente Corporativo de Recursos Humanos
Sector: Metalmecánica

Tavemex

C.P. Jacobo Oliver Rosales
Director de Finanzas y Recursos Humanos
Sector: Textil

TVH Parts México

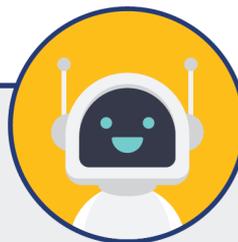
Lic. Karl Beneman
Gerente General
Sector: Automotriz



Maximiza el alcance de tus vacantes apoyado en nuestras fuentes de reclutamiento.



Con **Inteligencia Artificial** ofrecemos soluciones para la **gestión de talento**, al conectar a personas y empresas de forma **100% digital**.



BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

- ✓ Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.
- ✓ Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.
- ✓ Reporte completo de evaluación de la terna con más afinidad al puesto.
- ✓ Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.

¡Contáctanos!

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel. 55 51402205



CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2021

ADAPTATIVE TALENT IN A TURBULENT WORLD: TIME TO MOVE FORWARD

 Amedirh | DIGITAL

8 y 9 de Septiembre 2021

Sinónimo de turbulencia en todos los ámbitos humanos, la pandemia que enfrentamos también nos permite crear aprendizaje en las organizaciones. En medio de la adversidad, hoy identificamos y visualizamos nuevas oportunidades y vamos más allá de los límites de la creatividad y la innovación. En gran medida, lo debemos al ímpetu de las personas y al inequívoco valor de su talento, capital intelectual y relacional.

En este contexto, estructuramos el Congreso Internacional de Recursos Humanos 2021 Edición 56° con el lema *Adaptative talent in a turbulent world: time to move forward*. Así, convocamos a la comunidad empresarial del país y América Latina a reflexionar acerca del indiscutible papel de la Inteligencia Adaptativa y el Coeficiente de Adaptabilidad (AQ por sus siglas en inglés).

Crucial en esta era digital, informativa, demandante de agilidad y resoluciones, el Coeficiente de Adaptabilidad es el indicador estratégico más disruptivo asociándose con otros rasgos de personalidad como la flexibilidad, el manejo del riesgo, la resistencia, la curiosidad y la habilidad para solucionar creativamente diversas problemáticas.

“El Coeficiente Intelectual o IQ es lo mínimo que requieres para conseguir trabajo, pero el Coeficiente de Adaptabilidad o AQ implica cuánto éxito tendrás con el tiempo”; así lo explica Natalie Fratto, vicepresidente de Goldman Sachs

en Nueva York, quien también lo define como la habilidad para solucionar lo que es relevante, desprenderse del conocimiento obsoleto, superar los retos e impulsar la transformación consciente.

En el Congreso Internacional de Recursos Humanos 2021 Edición 56° de AMEDIRH nos reuniremos con las mentes más activas en el estudio de la adaptabilidad en entornos inciertos, las implicaciones en el desarrollo de las competencias personales y las capacidades organizacionales más atesoradas.

Este año nos acompañarán los conferencistas expertos en el desarrollo del Coeficiente de Adaptabilidad y, en las sesiones magistrales abordaremos los factores clave del tema así como el sentido humano de los aspectos esenciales que hoy deben formar parte del concepto de Alto Desempeño. Asimismo, profundizaremos sobre el espíritu emprendedor hoy indispensable aunado al humanismo digital, la nueva visión sobre la resiliencia y el nuevo significado conceptual y práctico del liderazgo.

Nos adelantamos a las tendencias e invitamos a la comunidad empresarial y líderes de Recursos Humanos a repensar el mundo bajo los nuevos estándares que impone la turbulencia y que, sin duda, se gestionan a través de la adaptabilidad de la especie para asegurar su supervivencia.

Nos reuniremos con las mentes más activas en el estudio de la adaptabilidad en entornos inciertos, las implicaciones en el desarrollo de las competencias personales y las capacidades organizacionales más demandadas.

Conoce a nuestros conferencistas

Silvia Dávila

President Latam para negocios de
EDP & Waters Danone



Líder estratégica que fomenta el desarrollo de ideas que prometen un crecimiento transformador, construyendo bases sólidas para ofrecer resultados hoy y en el futuro. Ha sido reconocida entre las mujeres poderosas e influyentes en los rankings de Expansión y Forbes. Es apasionada de la inclusión, el desarrollo de las mujeres y es integrante del consejo y fellow del International Women's Forum.

Silvia Dávila es graduada en Marketing por la UNITEC. Cuenta con un máster en Business Economics por el Tec de Monterrey y estudios de posgrado por IMD, Harvard Business School & INSEAD.

Joan Clotet

Humanista Digital
y Digital Talent Advisor



Se define como Humanista Digital y es consultor en talento digital, facilitador y coach ejecutivo experto en gestión del talento del futuro. Ha colaborado en Arthur Andersen, Ediciones B, Grupo Zeta y Ferrovial, destacando como Gerente de Innovación. Es coautor del libro de desarrollo “¿Quién quiere a Pepe?” y docente en diversas instituciones internacionales de educación superior.

Joan estudió Dirección de Empresa y Dirección Estratégica de Sistemas en Barcelona School of Management y programas de liderazgo, coaching y negocios digitales en ESADE, IESE, ICF y The Power MBA.

Miguel Gurrola

Socio Fundador y Managing Partner
Centro de Inteligencia Estratégica
Conscious Performance



Emprendedor internacional con amplia experiencia profesional en el mundo corporativo y funciones comerciales de Recursos Humanos en industrias como aeronáutica, bienes de consumo, química, metalmecánica, minería y farmacéutica.

Es experto en alineación estratégica, cambio organizacional, gestión de talento, desarrollo de liderazgo, construcción de equipos interculturales de alto rendimiento, diseño e implementación de estrategias de bienestar integral. En 2014 fundó el “Centro de Inteligencia Estratégica Conscious Performance GmbH” en Alemania. Cuenta una trayectoria probada desarrollando y liderando proyectos de investigación internacionales, compartiendo conocimientos innovadores.

Shulamit Graber

Psicóloga clínica y terapeuta
de pareja y familiar



Con más de 38 años de experiencia clínica y la especialidad de Estrés Postraumático, Shulamit Graber imparte workshops y conferencias sobre “Cómo vivir en pareja y no naufragar en el intento”, “Madres y Padres afectivos, efectivos”, “Atrévete a cambiar”, “Del sufrimiento al crecimiento: cómo convertir una crisis o un trauma en una oportunidad de crecimiento”.

A partir de una dura experiencia personal, escribió el valiente libro testimonial titulado “Agonía en la incertidumbre: experiencia de un secuestro” y su segunda obra “Del Sufrimiento al Crecimiento”. Con la libertad robada y su vida confrontada con la muerte, asume lo vivido como una posibilidad de crecimiento.

Innovamos en soluciones para Recursos Humanos

Nuestra Área de Exposición Virtual es el **punto de encuentro** de la oferta y demanda del sector de Recursos Humanos, es la mejor plataforma de negocios y te permitirá:

- Presentar tus servicios a los ejecutivos de Recursos Humanos.
- Posicionarse ante la mayor comunidad de RH en México.
- Captación y fidelización de clientes.
- Realizar el mayor networking con la comunidad de RH.

Quienes asisten al Congreso Internacional de Recursos Humanos son integrantes de la red que impulsan al talento de México.

Creamos Conexiones

Con siete décadas de vigencia en México, la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos tiene un claro objetivo: impulsar el empleo y el desarrollo del talento en México.

Nuestra vocación nos lleva a crear conexiones entre los ejecutivos, las mejores prácticas, el conocimiento y el desarrollo de las organizaciones. Potenciamos a la función de Recursos Humanos para alcanzar niveles de excelencia. 

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP



Diplomado en Formación Estratégica Gerencial

Eleva tu nivel de liderazgo, influencia
y genera ambientes positivos de trabajo.

Inicia 24 de septiembre de 2020

Finanzas | 32 NDPC

Diplomado *online*



Compra en línea
diplomados@colegiocpmexico.org.mx
Tels. 55 1105 1900, Ext. 1656
www.contadoresmexico.org.mx

 5528823071



Beneficios de la era digital en Recursos Humanos

Por: AMEDIRH

La integración de la Inteligencia Artificial (IA) a las prácticas de Recursos Humanos impulsa la transición de estas áreas de un rol administrativo a un papel estratégico y crítico. Al echar mano de las tecnologías inteligentes para analizar, diagnosticar y predecir, los equipos de gestión de talento pueden atender los retos de manera más efectiva e implementar mejoras exponenciales en el desempeño.

La adopción de tecnología inteligente está cambiando los lugares de trabajo, pero a algunos profesionales de Recursos Humanos les resulta difícil mantenerse al día con el ritmo de los cambios tecnológicos. Al respecto cabe destacar la importancia de tres áreas de nueva alfabetización: datos, herramientas y humanismo digital. Esta combinación es necesaria para aquilatar la relación entre personas, máquinas e información.

La Inteligencia Artificial, el *machine learning* y el aprendizaje profundo

La IA es una tecnología que permite a las computadoras aprender y realizar o recomendar acciones basadas en datos previamente recopilados. Al aspirar a pensar como humanos, las máquinas pueden realizar tareas para generar conocimiento, resolución de problemas, razonamiento y procesamiento del lenguaje.

Una de las características más relevantes de la IA en Recursos Humanos es su potencial de eliminar no pocos de los prejuicios, sesgos e inconsistencias comunes y frecuentes. Por lo tanto, las decisiones guiadas por la inteligencia artificial tienen el potencial de ser más rápidas a escala y más informadas, así como más imparciales.

Una de las características más relevantes de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos es su potencial de eliminar no pocos de los prejuicios, sesgos e inconsistencias comunes y frecuentes.

La IA está impulsada, a su vez, por dos tecnologías fundamentales: el aprendizaje automático y el aprendizaje profundo. El primero (*machine learning*) es una rama que permite que las máquinas aprendan y hagan predicciones basadas en datos. Por ejemplo, pueden detectar anomalías al identificar elementos, eventos u observaciones que no se ajustan a un patrón esperado u otros componentes en un conjunto de datos.

Por su parte, el aprendizaje profundo es una rama que entrena a una computadora para procesar grandes cantidades de datos mediante una arquitectura similar a las redes neuronales. A partir de algoritmos de aprendizaje profundo pueden hacerse predicciones o interpretaciones de datos muy complejos.

La integración de la Inteligencia Artificial a las prácticas de Recursos Humanos impulsa la transición de estas áreas de un rol administrativo a un papel estratégico y crítico.

Aplicaciones de la tecnología inteligente

Entre las aplicaciones que pueden hallarse en el ámbito de Recursos Humanos destacan el reconocimiento de imágenes y videos (para identificar y clasificar candidatos en función de datos objetivos), el reconocimiento de voz (usado en asistentes virtuales), los *chatbots* (procesamiento del vocabulario natural para comprender el lenguaje, el tono y el contexto humanos) y los motores de recomendación (sugerencias sumamente personalizadas basadas, por ejemplo, en la habilidad y los intereses profesionales).

- **Reclutamiento:** La IA facilita la búsqueda, selección e incorporación de candidatos a las organizaciones, ayudando a los líderes de Recursos Humanos a sortear posibles sesgos a la hora de decidir. El aprendizaje automático se utiliza para analizar perfiles de blogs y redes sociales con el fin de identificar atributos de candidatos que podrían no aparecer en el currículum. Los reclutadores también lo emplean para encontrar de manera proactiva a las personas adecuadas para las vacantes con un software que busca prospectos en internet. Un punto de suma utilidad es la verificación de antecedentes donde los modelos predictivos basados en el aprendizaje automático pueden generar señales de alerta a partir de puntos de datos estructurados y no estructurados que aparecen en los perfiles de los solicitantes.
- **Entrevistas:** Las entrevistas en video analizadas por *machine learning* pueden ayudar a determinar el estado de ánimo de un candidato, si está diciendo la verdad o no, y no poca información adicional de esta naturaleza. Las primeras etapas de la entrevista se agilizan mediante el uso de *chatbots*, luego se graba la conversación y se analiza con base en criterios como contracciones musculares y el tono de voz (el cual puede indicar el entusiasmo o la indiferencia).
- **Formularios inteligentes:** Durante el proceso de contratación, las empresas suelen pedir que los solicitantes ingresen la misma información una y otra vez. La IA ayuda a los candidatos a transferir información de sus currículums a formularios digitales

inteligentes para que llenen sus solicitudes con más eficiencia. Más aún, la IA es capaz de reconocer información relevante del currículum, almacenarla e ingresarla automáticamente en formularios futuros.

- **Incorporación:** Un asistente virtual puede hacerse cargo de las tareas rutinarias que conllevan la incorporación de un empleado, liberando tiempo valioso. La IA hace posible esta personalización mediante análisis predictivos; así, por ejemplo, puede recomendar trayectorias profesionales, programas de desarrollo profesional u optimizar un sitio de carrera en función de las acciones previas de cada persona.
- **Experiencia del empleado:** Los colaboradores tienen expectativas cada vez más altas de Recursos Humanos y esperan una experiencia personalizada en el trabajo. Por otra parte, los *chatbots*, la AI y el aprendizaje automático son recursos ya presentes en la vida personal del empleado, por lo que es natural que desee tenerlas también en el lugar de trabajo. Un ejemplo es la tecnología de voz aplicada para responder preguntas como si fuera Alexa o Siri.
- **Engagement:** Para medir y analizar el sentimiento de los empleados en el día a día, los *chatbots* mantienen abierta la retroalimentación durante todo el año y en todo tipo de dispositivos. Las conversaciones se analizan y aprovechan para identificar temas y problemas recurrentes, así como deseos y necesidades de los colaboradores. Cuando Recursos Humanos responde con acciones, demuestra a los empleados que su voz es importante, lo que aumenta el compromiso y reduce la rotación. El aprendizaje automático también mejora la calidad de la retroalimentación, la cual puede ofrecerse o solicitarse en cualquier momento del año, sin tener que esperar la revisión anual.
- **Compensación y beneficios:** La inteligencia artificial y la automatización pueden facilitar la administración, implementación y gestión de las prestaciones

Continúa...

El aprendizaje automático se utiliza para analizar perfiles de blogs y redes sociales con el fin de identificar atributos de candidatos que podrían no aparecer en el currículum.

mediante elementos de personalización, automatización, comunicación y cumplimiento.

- **Programas de aprendizaje y desarrollo:** Con base en datos y análisis, se pueden desarrollar programas de aprendizaje ágiles y adaptables capaces de satisfacer las necesidades individuales de los empleados. El foco ahora está en preparar a la gente para nuevos roles que requerirán habilidades humanas, más que tecnológicas: análisis estratégico, pensamiento crítico, conciencia cultural e inteligencia emocional entre otros. Las brechas de habilidades se abordan mediante la personalización del aprendizaje en función del puesto de trabajo, los conjuntos de habilidades existentes, el plan de desarrollo y los objetivos futuros. En este rubro, la IA también aporta elementos como las respuestas en tiempo real a preguntas frecuentes a través de *chatbots* accesibles para todos los empleados y *coaching de chatbots* para líderes que necesiten apoyo adicional en sus funciones.

Cómo se transforma la gestión del talento

Recursos Humanos recibe continuamente una enorme cantidad de datos que pueden ser almacenados y procesados por el aprendizaje automático. Se trata de información sobre la historia laboral del empleado, su desempeño, conocimientos y habilidades previas, las iniciativas para mejorar, sus intervenciones en los canales de retroalimentación e incluso las redes sociales. El análisis exhaustivo e impersonal de esta información permite identificar actitudes y sentimientos, credenciales y calificaciones, puntos de vista hacia las políticas, tendencias de compensación y beneficios, así como desarrollos externos relevantes.

Todo lo anterior convierte al *machine learning* en un pronosticador bastante exacto que puede predecir desarrollos clave como el éxito en un puesto de trabajo, el desgaste e incluso situaciones desagradables o comportamiento poco ético. Una vez que los resultados se transforman, pueden tomarse decisiones sumamente informadas. Es decir, como nunca, los profesionales de este ámbito estarán preparados para dar rápida respuesta a las dinámicas de la fuerza de trabajo, sujetas a una amplia y continua variedad de presiones.

Otra aportación muy interesante del aprendizaje automático en un momento en el que coinciden en el lugar de trabajo generaciones tan distintas entre sí es, precisamente, la capacidad de personalizar contenidos. Dada la naturaleza cambiante de las generaciones que poco a poco ingresan a la fuerza laboral, la personalización se convirtió en un factor crucial para la atracción y contratación de los mejores perfiles. En este sentido, el aprendizaje automático entiende las necesidades específicas de cada empleado y crea entrenamientos individualizados, así como estímulos y programas dinámicos.

Algunas consideraciones importantes

El aprendizaje automático se ha convertido sin duda en una parte esencial de la función de Recursos humanos, pues no solo ayuda a los profesionales del talento a hacer su trabajo, sino que también puede relevarlos donde y cuando sea necesario para dedicar más tiempo a tareas más relevantes.

No obstante, estos profesionales deben tener en consideración que si bien un programa de *machine learning* es completamente objetivo, su eficacia real depende en muy alta medida de la calidad de los datos que se utilicen. Debe tenerse el cuidado suficiente para que esa información no esté introduciendo –o, peor aún, perpetuando– algún tipo de sesgo o error.

Por otra parte, todas las herramientas aquí expuestas tienen un elemento insoslayable de interacción humana. Aunque parezca que la IA puede hacerlo todo, es perfectamente comprensible que los candidatos o los empleados lleguen a frustrarse en algún momento cuando las soluciones tecnológicas resulten excesivamente automatizadas.

Por lo tanto, uno de los aspectos que requieren más reflexión al momento de usar el aprendizaje automático es en cuáles interacciones y en qué medida es necesaria la integración humana. La evaluación de las entrevistas, por ejemplo, requiere una cuidadosa supervisión, mientras que la incorporación de un nuevo empleado siempre se beneficiará de una bienvenida acogedora por parte de un líder de carne y hueso. 🤖

REVISTA CONSULTORÍA

Edición especial / Junio 2021

Las
500

Empresas de Consultoría
Más importantes de México

☎ 55 7160 0094 ó 55 7159 5466

f CONSULTORÍA

🐦 @Rev_Consultoria

www.revistaconsultoria.com



Humanos y digitales: ¿dónde estamos ubicados?

Por: AMEDIRH

Es indudable que la transformación digital y la automatización de procesos en las organizaciones de todo tipo intensificaron su marcha, fuerza, presupuesto, demanda hacia las personas y, como es de esperarse, el impacto y las consecuencias.

Quizá una de las facetas más visibles ha sido la del teletrabajo, pues pone al descubierto la imperiosa necesidad de recordar que los colaboradores de una empresa o una institución son personas con necesidades y aspiraciones concretas.

Para explorar el sentir de las empresas mexicanas respecto al equilibrio entre transformación digital y bienestar de las personas en el lugar de trabajo, AMEDIRH llevó a cabo una encuesta entre 650 líderes de Recursos Humanos. A continuación se exponen los resultados obtenidos en este ejercicio para identificar perspectivas.

Áreas digitales con mayor impacto por la transformación digital

Como se sabe, la pandemia aceleró la transformación digital, pero las organizaciones no siempre la emprendieron o llevaron a cabo siguiendo un programa de actualización, sino apremiados por la contingencia. De ahí nuestro interés por conocer cuáles aspectos experimentaron mayor impacto a raíz de los procesos de implementación de nuevas tecnologías.

La contundente mayoría de los participantes señaló al teletrabajo, con 52%. En segundo lugar se mencionaron tanto la seguridad informática como los proyectos de transformación digital, cada uno con 18%, seguidos por la desconexión digital de los colaboradores. Las opciones de compra de equipo de cómputo y pago de servicios

de internet en el domicilio de los trabajadores no fueron estimados como relevantes.

Prioridades del teletrabajo

Considerando la preponderancia que cobró el teletrabajo en el último año, se preguntó a los participantes cuál consideran que es el factor prioritario en este tema para la empresa. Los ejecutivos de gestión de talento participantes se inclinaron mayoritariamente por la salud y el bienestar de los colaboradores, con 49%. Uno de cada cuatro optó por la calibración de la productividad remota (24%).

En tercer término se mencionó la implementación de la Reforma Laboral (15%), seguida por los efectos de la cultura organizacional. Llama la atención que la opción de entrenamiento de trabajadores no haya sido considerada prioridad por ninguno de los participantes cuando la actualización de competencias digitales ha sido señalada como una urgencia por los expertos en Recursos Humanos desde hace largo tiempo.

Mayor impulso en materia de nuevas tecnologías

Puesto que una parte esencial de toda transformación digital es mantenerse al día en innovaciones, la encuesta también exploró a cuáles tecnologías se les dará mayor impulso en la organización en lo que resta del año. Uno de cada tres respondió que la prioridad es para las apps, portales y quioscos de Recursos Humanos (34%), mientras que una proporción similar se inclinó por las videoconferencias (30%).

La opción de apps para onboarding recibió 17%; cabe señalar que dicho término va más allá de la inducción, pues implica un proceso proactivo bilateral durante el cual se da una interacción constante entre los nuevos

empleados y la empresa. La gestión de proyectos o *project management* fue considerada prioritaria por 11% de los participantes, mientras que la gamification (que incluye técnicas de juego en entornos y aplicaciones) fue la opción de solo un 8%.

Entorno laboral favorable y mitigación de riesgo psicosocial

Dado el auge cobrado por el teletrabajo, hay un gran interés en que esta modalidad laboral se mantenga viable y sostenible, lo que implica que brinde protección y garantías a los teletrabajadores. En este sentido, nuestro estudio indagó acerca del fomento al entorno laboral favorable y la mitigación de riesgos psicosociales de trabajo, al preguntar qué medidas se aplican en la empresa.

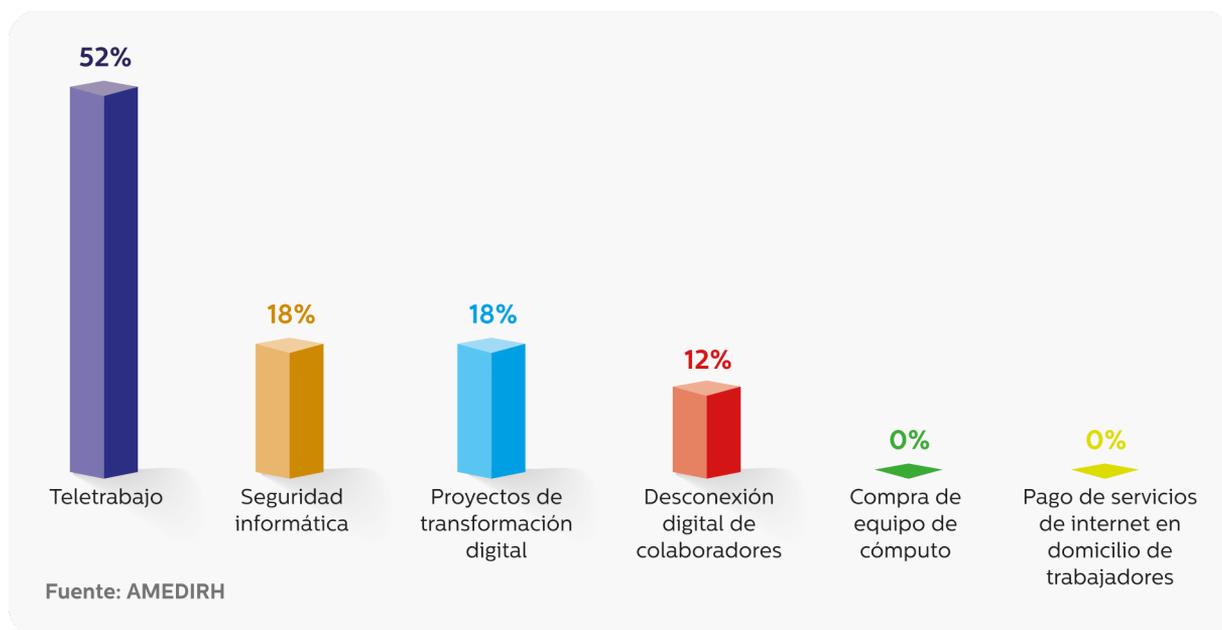
Uno de cada tres señaló la capacitación a líderes para gestionar equipos de teletrabajo (30%), mientras uno de cada cuatro optó por los programas para balancear trabajo y vida personal (24%). El tercer lugar fue para los programas de atención al trabajador (19%), seguido por los programas de salud y telemedicina (15%). Cabe destacar que la capacitación a empleados para el teletrabajo fue la opción con menor porcentaje de respuesta (12%).

Humanismo digital

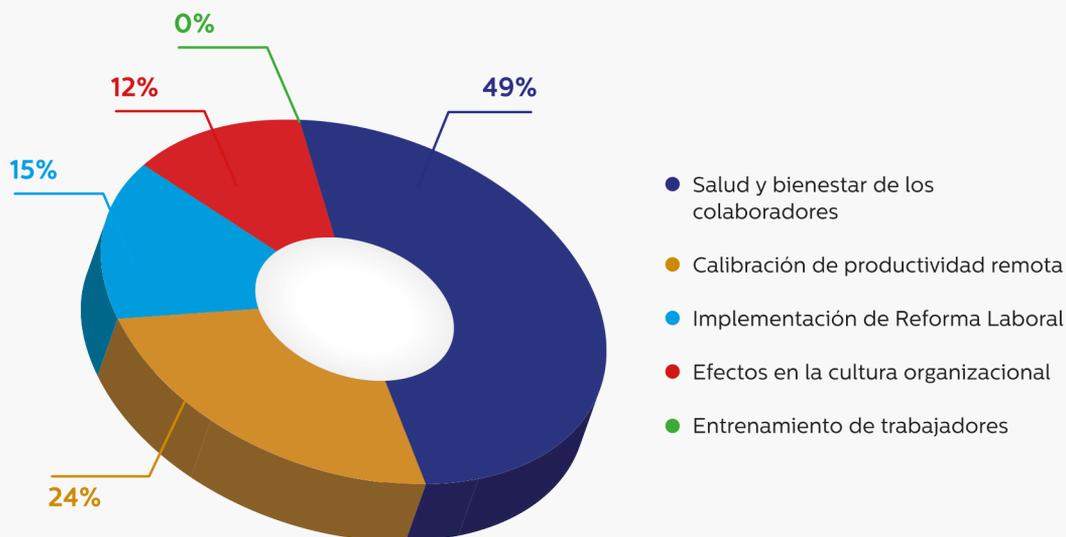
Si bien la transformación digital es una tendencia irrevocable en el mercado laboral, se ha señalado la importancia de no perder de vista la prioridad del talento humano en esta dinámica. Esta circunstancia ha dado paso a la noción de Humanismo Digital, que en términos amplios puede definirse como la convicción de personas y organizaciones del potencial de la tecnología para contribuir al cambio positivo en las sociedades. De ahí que AMEDIRH incluyó el tema en este estudio al indagar sobre las acciones que al respecto se podrían implementar.

Uno de cada tres participantes dio como respuesta la revisión de la propuesta de valor al empleado (29%), mientras que uno de cada cuatro señaló la reestructura de las jornadas de trabajo (24%), con un porcentaje muy similar al obtenido por los programas de desconexión digital (23%). La modificación de las modalidades de contratación (13%) y los cambios en la compensación y beneficios (11%) fueron las opciones menos favorecidas en la encuesta. 🤖

Gráfica 1. Transformación digital: aspectos organizacionales con mayor impacto

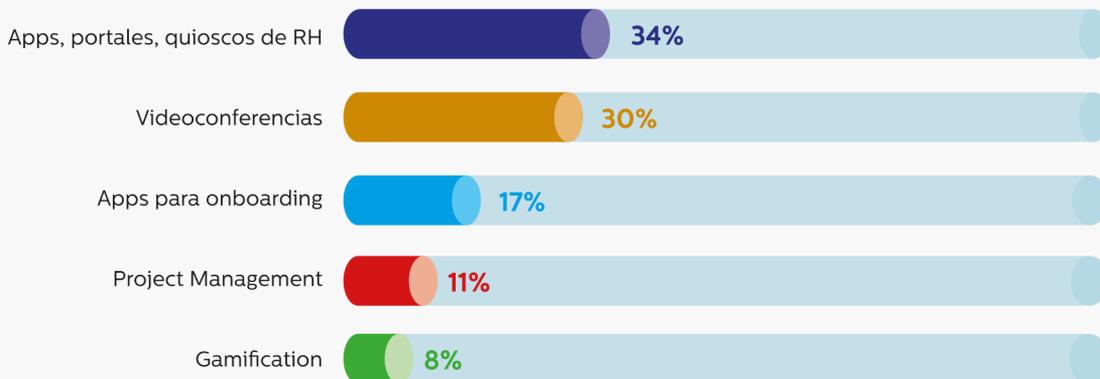


Gráfica 2. Teletrabajo: factores prioritarios para la empresa



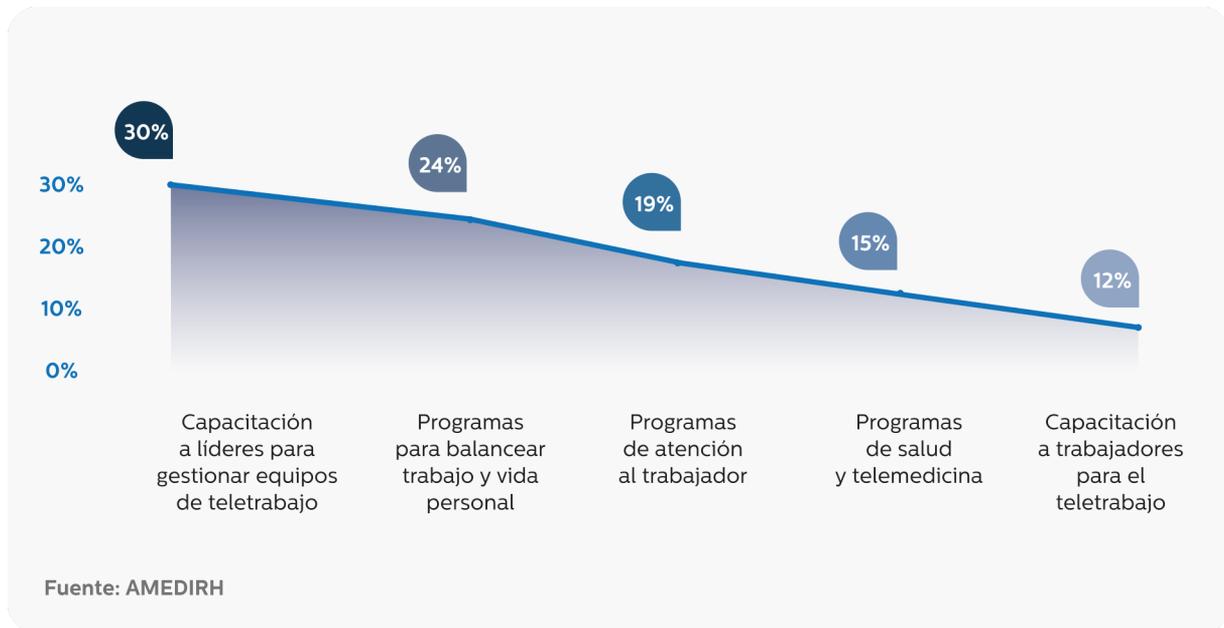
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 3. Tecnologías de información: prioridades y tendencias



Fuente: AMEDIRH

Gráfica 4. Bienestar y tecnología: medidas para mitigar riesgo psicosocial



Gráfica 5. Humanismo digital: perspectivas de implementación





La importancia del lado humano de la transformación digital

Por: Víctor Romero Salas, VP Prosci Latam

La transformación digital de las organizaciones ocurre en un entorno cambiante, con incertidumbre y con nuevas necesidades tanto de los clientes como de los colaboradores.

Esta transformación implica el trabajo coordinado de varios frentes como cultura, procesos, tecnología, estructura organizacional y competencias digitales. Es muy importante tomar en cuenta el cambio cultural ya que comúnmente se requiere una nueva mentalidad y nuevos comportamientos digitales orientados al cliente.

Estos cambios en los diferentes frentes se materializan a través de la implementación de iniciativas, donde se

requiere gestionar tanto su lado técnico como su lado humano con un propósito y visión compartida de éxito.

¿Qué se requiere para que las iniciativas de transformación digital tengan éxito?

Como se muestra en el siguiente modelo - PCT Model de Prosci, con base en la investigación se requiere que cuatro elementos críticos de éxito estén fuertes y robustos en toda iniciativa de cambio: Liderazgo o patrocinio ejecutivo, gestión de proyectos (secuencial o iterativo), gestión del cambio y una definición compartida de éxito/propósito.

Modelo PCT Triángulo del Cambio Prosci



¿Cuáles son los principales desafíos del lado humano en la transformación digital?

En mi experiencia trabajando con líderes en América Latina y España algunos de los principales desafíos en las iniciativas de transformación digital recaen justo en subestimar el tercer elemento del PCT – Gestión del Cambio, el lado humano del cambio, donde destaco tres retos específicos:

- Lograr la participación y compromiso activo y constante de los patrocinadores ejecutivos.
- La construcción de un propósito compartido a nivel portafolio y a nivel iniciativa.
- La consideración y evaluación adecuada del impacto del cambio principalmente en la cultura actual y futura o deseada.

Este primer desafío antes mencionado se relaciona con uno de los hallazgos en nuestra investigación (*Best Practices in Change Management de Prosci*) donde encontramos que más del 50% de los líderes ejecutivos no tienen una comprensión clara del rol que tienen que desempeñar frente al cambio y por otro lado también nuestra investigación nos muestra que la causa número uno de fracaso de un proyecto de cambio es justamente no contar con un patrocinio activo y visible.



Fuente: © Prosci, Inc. 2018. Todos los derechos reservados.

¿Cómo involucro a los líderes ejecutivos?

Para lograr justamente la conciencia de la necesidad de gestionar efectivamente el lado humano del cambio para la transformación digital en los líderes ejecutivos y de su rol frente a los mismos, recomiendo incluir en la conversación preguntas clave que lleven a la reflexión sobre el impacto que tiene el lado humano en el retorno de inversión (ROI) de las iniciativas.

Una de las preguntas clave es: *¿Qué porcentaje de los resultados de estas iniciativas de transformación digital depende de que las personas adopten y usen las nuevas soluciones?*

Al hacer esta pregunta se puede empezar a generar conciencia de lo que está en riesgo, sus implicaciones y se destine el tiempo y los recursos necesarios.

Participación oportuna de parte de los líderes ejecutivos

La investigación de Prosci indica que comenzar las actividades de gestión del cambio al principio del ciclo de vida de cada proyecto tiene un impacto positivo significativo en los resultados de negocio.

Sin embargo, solo el 40% de los participantes del estudio pudieron comenzar a trabajar en gestión del cambio al

inicio del proyecto. Cuando se les preguntó qué posibilidad este enfoque preferido de comenzar con gestión del cambio desde el inicio, más de la mitad de los encuestados mencionaron que se debió a la participación de los líderes ejecutivos donde, aquellos con conocimiento y experiencia en liderar el cambio, insistieron en la inclusión de gestión del cambio desde el inicio del proyecto.

Recursos Humanos juega un papel clave en este cambio al ser el área que apoye, habilite y empodere a la organización para la construcción de las nuevas capacidades, la adopción de los nuevos procesos, tecnología, comportamientos, y la evolución de la experiencia del colaborador.

En conclusión, no hay que subestimar el lado humano de la transformación digital, hay que poner genuinamente a las personas en el centro ya que aunque podemos tener la mejor tecnología instalada, o el mejor diseño de procesos, si no logramos que las personas transiten efectivamente por los cambios, muestren las nuevas conductas y desarrollen las nuevas competencias requeridas, se quedará como una instalación más con un uso deficiente y no se alcanzará el propósito deseado.

El contenido es responsabilidad del autor.



La era digital en Recursos Humanos: siguientes pasos para aplicar *People Analytics*

Por: Gilberto Olavarrieta, Director de Programas Digitales, EGADE Business School Tec de Monterrey

Desde el inicio del siglo XXI, la transformación digital ha acelerado el cambio en todos los sectores de la economía y en todas las áreas organizacionales. Las tecnologías emergentes, tales como el Internet de las Cosas, el cómputo en la nube y la Inteligencia Artificial, cambiaron la forma de producir bienes y la entrega de servicios. Las empresas que dominan los mercados mundiales son aquellas que se adaptan rápidamente y, sobre todo, las que saben cómo crear valor a sus clientes y tener un impacto positivo en su ecosistema de negocio.

Uno de los principales retos para Recursos Humanos consiste en asegurar la continuidad del talento en la organización. La pérdida de colaboradores capacitados y con experiencia es un auténtico dolor de cabeza sobre todo en las empresas que operan en entornos dinámicos y altamente competitivos. Si bien existen sectores tradicionales con alta oferta de talento, la mayor concentración económica se dirige inminentemente a los de alto uso de tecnología y son estas industrias las que demandan competencias más específicas. Es importante considerar que la curva de aprendizaje representa un reto: en ocasiones se requiere de varios meses para que los colaboradores conozcan las particularidades de la organización y su entorno. Los meses de inducción son muy costosos y no es conveniente rotar al personal constantemente.

En los años recientes incrementó el uso de herramientas tecnológicas y de transformación digital. Los esquemas de producción son nuevos, las ventas en línea aumentan, el trabajo a distancia ahora es una necesidad. Estos cambios abren la posibilidad a soluciones de gestión innovadoras por toda la cadena de valor.

La combinación del nuevo paradigma de Capital Humano más el uso intensivo de tecnologías de la información, **habilita el verdadero poder del *People Analytics*. De no ser así, resulta incapaz de generar valor.**

La gestión del talento es uno de los pilares empresariales del siglo XXI y el *People Analytics* surge como la plataforma más productiva y eficiente para tener éxito. Muchas organizaciones entienden que las personas son el componente central, pues sin ellas no hay negocio posible. Sin embargo, pocas han podido evolucionar a una verdadera gestión de talento y siguen administrando al personal bajo el paradigma de la era industrial de la centuria pasada. El principal reto no es la intención de un nuevo modelo de gestión, sino contar con las herramientas necesarias. No se trata de tener una nueva idea sino de saber exactamente cómo llevarla a buen término y conocer la hoja de ruta completa.

Podemos definir a *People Analytics* como el conjunto de herramientas y metodologías enfocadas en convertir en valor de negocio todos los datos relacionados con el capital humano de las organizaciones. Es importante hacer énfasis en el nuevo paradigma de Capital Humano, es decir, gestionar las capacidades y competencias de

los colaboradores con un enfoque de intangibles y de capital intelectual. Este nuevo paradigma sustituye al de Recursos Humanos, es decir, el enfoque de administración de la revolución industrial del siglo pasado.

La combinación del nuevo paradigma de Capital Humano más el uso intensivo de tecnologías de la información, habilita el verdadero poder del *People Analytics*. De no ser así, resulta incapaz de generar valor. Por esta razón, muchas empresas no han logrado tener éxito en estas iniciativas de transformación digital, dado que no cuentan ni con la infraestructura tecnológica necesaria, ni con la cultura adecuada para entender el potencial de las soluciones. Siguen gestionando recursos humanos que no crean valor basado en intangibles.

Las organizaciones que ya aportan valor con base en *People Analytics* han logrado diseñar sus sistemas de inteligencia de negocio para recolectar un gran volumen de datos a través de diversas plataformas como sistemas de información, aplicaciones, internet, dispositivos inteligentes, entre otros elementos. Son capaces de determinar de forma innovadora cómo alimentar las bases de datos y de conocimiento. Generan *Big Data* mediante un proceso continuo de mejora y de aprendizaje. Estos datos son la materia prima más valiosa, los activos intangibles más relevantes.

En este punto es donde la Inteligencia Artificial se vuelve fundamental: los datos no sirven de mucho sin los algoritmos para minarlos y convertirlos en verdaderos elementos de valor. Se trata de una de las tecnologías disruptivas más importantes de nuestra era. Si bien ya tiene más de cincuenta años en el mercado, había estado subutilizada debido a la falta de capacidad de cómputo y sobre todo de la disponibilidad de los datos. En el lustro reciente, ha avanzado a pasos agigantados en muchas áreas de aplicación, lo mismo que uno de sus subconjuntos: el *Machine Learning* o Aprendizaje Máquina (AM), enfocado en resolver problemas de dominios específicos.

Uno de los problemas que puede solucionar es la rotación de personal o la pérdida de talento. Existen varias formas de abordar el problema, pero desde la perspectiva de *People Analytics* lo recomendable sería ejecutar los siguientes pasos:

1. **Definir una estrategia de Capital Humano:** Caracterizar los roles y funciones de los colaboradores, así como las competencias necesarias para ejercer su puesto de la mejor forma. Uno de los objetivos del proyecto sería mantener la plantilla de colaboradores con el mejor talento posible.
2. **Diseñar un sistema de Inteligencia de Negocios:** Identificar todas las fuentes de datos, ya sean sistemas de información interna o externa. El sistema de inteligencia de negocios deberá recolectar en tiempo real todos los insumos valiosos y los almacenará en un repositorio estructurado y validado.
3. **Desarrollar un proyecto de *Business Analytics* basado en *Machine Learning*:** Implementar las tecnologías de Inteligencia Artificial y de *Machine Learning* ayuda a generar modelos de predicción y controlar la rotación y fuga de talento. Una vez que se tengan los datos almacenados en un solo lugar, estructurados y validados, se podrán diseñar, desarrollar y probar diferentes algoritmos predictivos para extraer conocimiento de valor y mejorar la toma de decisiones.

Para tener éxito en los proyectos de analítica avanzada, es importante tener un balance entre los tres puntos antes mencionados. La estrategia de Capital Humano establece los fundamentos del proyecto, el entendimiento del negocio y la conexión con la visión y estrategia de la organización. El sistema de inteligencia de negocio habilita la adecuada recolección de datos y un esquema de actualización constante y de mejora continua en las bases. Por último, la Inteligencia Artificial, y en particular el *Machine Learning*, ayuda a convertir los datos en mejores decisiones y en valor para el negocio. Si alguno de estos elementos falla, el proyecto en su totalidad fracasará. El error más común de las empresas es dar por hecho alguno de estos componentes y centrarse solamente en el aspecto tecnológico y no en toda la estrategia organizacional.

Las empresas de todos los sectores tienen la gran oportunidad de ser pioneras en la aplicación de *People Analytics* y crear nuevas ventajas competitivas mediante el desarrollo de capacidades avanzadas de analítica. Uno de los principales obstáculos para estas iniciativas es el desconocimiento de la tecnología y la metodología relacionada. Para superarlos se recomienda a los altos directivos que se capaciten constantemente para entender el impacto positivo de la transformación y, sobre todo, en las consecuencias de no hacer nada al respecto. El segundo obstáculo es la cultura, dado que estas transformaciones requieren de nuevos diseños y estructuras, así como perfiles de liderazgo adecuados, por lo que es sumamente importante enfrentar con decisión este aspecto. En estos momentos, las organizaciones que den el primer paso tendrán una ventaja competitiva que marcará el futuro del desempeño del negocio en todos sus ámbitos.

El contenido es responsabilidad del autor.



Una Cultura Organizacional saludable y de alto rendimiento brillará con luz propia y será referente en la era digital

Por: Miguel Ángel Gurrola, CEO & Managing Partner; Conscious Performance GmbH

Vivimos en un momento histórico lleno de grandes desafíos. Hoy podemos predecir que el contexto económico, político y social seguirá cambiando de manera acelerada, producto del avance tecnológico de la era digital que evoluciona a pasos agigantados hacia la era de la computación cuántica, en donde los nuevos ordenadores serán capaces de realizar operaciones en mucho menos tiempo y utilizando menos recursos computacionales que los utilizados en la actualidad. En este contexto, las organizaciones buscan adaptarse a situaciones complejas nunca experimentadas por la humanidad.

Debido a la innovación digital, enfrentamos desafíos que están cambiando la vida de las personas radicalmente. Esto puede ser ilustrado por el siguiente ejemplo:

“Comienzan a surgir las aulas digitales. Los profesores digitales van reemplazando a los humanos en aulas de todo el mundo. Existe una asociación entre educadores norteamericanos y rusos que digitalizará la educación, desde la cuna hasta la tumba. No habrá aulas físicas ni profesores humanos. Todo será digitalmente” (Perlas, 2018). Esto implica que las nuevas generaciones no conocerán el sistema educativo en el que las generaciones actuales nos educamos y aprendimos.

Por otra parte, para nadie es un secreto que la Inteligencia Artificial está sustituyendo a muchas personas en puestos de trabajo y esto nos mueve a adquirir nuevas habilidades y perfeccionar algunas de las actuales. El Foro Económico Mundial dice que en la próxima década más de 1,000 millones de puestos de trabajo, casi un tercio de los que existen en todo el mundo, se transformarán por la tecnología. Los desafíos son múltiples y

¿Hacia dónde y cómo podemos enfocar nuestros esfuerzos para lograr un crecimiento armónico para las personas, equipos de trabajo y organizaciones con ayuda de la tecnología?

complejos, pero representan una gran oportunidad para avanzar con una perspectiva positiva hacia el futuro.

Evolucionar en nuestros días, implica que toda organización tenga un propósito claro y trascendente para la sociedad, además de una cultura organizacional que asegure la generación de valor para sus accionistas, empleados, clientes y consumidores a través del tiempo de manera sustentable. Si la cultura de una organización es disfuncional, inhibirá la transformación y la pondrá en riesgo de volverse obsoleta muy rápido, comprometiendo su existencia en el largo plazo.

Este momento histórico nos invita a ver la realidad con una perspectiva diferente. Si hablamos de innovación en el área de Recursos Humanos, las oportunidades son muy grandes. Aquí podemos referirnos a la creación de

El Foro Económico Mundial dice que en la próxima década más de 1,000 millones de puestos de trabajo, casi un tercio de los que existen en todo el mundo, se transformarán por la tecnología.

soluciones integrales que incluyen herramientas y metodologías altamente confiables, capaces de apoyar la transformación cultural de las organizaciones hacia la era de la computación cuántica que se acerca con rapidez.

Hoy en día, por ejemplo, existen muy pocas publicaciones de base científica en revistas arbitradas dentro del campo de la administración de capital humano, que permitan detectar riesgos potenciales de forma proactiva y provean posibles soluciones a los problemas derivados de la revolución digital en personas, equipos y organizaciones.

La escasa inversión en proyectos de investigación aplicada por parte de los gobiernos y empresas, invitan a los profesionales de la función de Recursos Humanos a importar herramientas y metodologías desarrolladas en otras culturas, con el riesgo de que no tengan validez y/o confiabilidad al ser aplicadas en México y en otras naciones latinoamericanas.

Es importante señalar que, en general, no hay soluciones buenas o malas en sí mismas, todo depende del rigor metodológico con el que fueron construidas, del contexto cultural en el que son aplicadas y de la destreza con que sean implementadas. Lo relevante es lograr impactos concretos y medibles que generen valor tanto para las organizaciones como para las personas que forman parte de ellas.

La gran oportunidad consiste en desarrollar nuevas competencias, habilidades y conocimientos en la comunidad de profesionales de Recursos Humanos que deben tomar un rol más activo en la transformación hacia una mayor productividad y salud organizacional. Esto debe ocurrir desde una perspectiva sistémica que responda al contexto cuántico digital en el que ya estamos inmersos.

El futuro es y seguirá siendo inminentemente tecnológico, donde la innovación es esencial para ayudar a las personas, equipos y organizaciones a tomar mejores decisiones en función de datos válidos y confiables, sin perder de vista el respeto a la dignidad de la persona humana. Por esta razón, nos referimos al término “Cultu-

ras Saludables y de Alto Rendimiento”, porque ninguna organización puede sobrevivir en la era digital si no es capaz de mantener la vitalidad de las personas que la integran en un nivel óptimo para transitar por las aguas turbulentas del cambio.

Sin salud, no puede haber alto rendimiento. Por mucho avance tecnológico que exista, hoy es más importante que nunca, poner atención al cuidado integral de las personas, porque la tecnología bien utilizada representa una ventaja competitiva y es una fuente de bienestar para las personas que puedan experimentar sus beneficios. Si, por el contrario, es mal utilizada puede representar una amenaza.

Existe una llamada a despertar y dejar de reciclar herramientas, metodologías y conceptos obsoletos, que suelen presentarse como algo novedoso a partir del lenguaje con el que se muestran, pero siguen sin responder a las necesidades de efectividad, vitalidad, bienestar y salud de las personas y organizaciones desde una perspectiva integral y sistémica.

México sigue apareciendo consistentemente en el *ranking* de países con mayor estrés laboral, alta violencia laboral y mayor número de horas trabajadas, lo cual representa una baja productividad con respecto a los países más desarrollados del mundo. “Según cifras del IMSS, el 75% de los trabajadores mexicanos sufre fatiga por estrés laboral; y el 95% ha realizado horas extra en algún momento de su carrera” (Uribe & Littlewood, 2018).

Por su parte, la Organización Internacional del trabajo OIT, dice que más de 400 millones de puestos de trabajo de tiempo completo desaparecieron durante la crisis de salud mundial provocada por la pandemia que inició en el año 2020.

La gran oportunidad consiste en saber interpretar el contexto económico, político y social de manera integral para detectar tanto las restricciones como las oportuni-

Continúa...

dades que existen para la organización. Para ello, la calidad de los datos, tanto cuantitativos como cualitativos que utilizemos marcarán la diferencia en la calidad de las decisiones que se tomen durante la jornada de transformación cultural en la que toda organización está inmersa, ya sea de manera voluntaria o involuntaria. Aquí, las tecnologías digitales se convierten en grandes aliadas para analizar datos con mayor amplitud y profundidad en el proceso de elaboración de estrategias y de los planes táctico-operativos que las harán realidad.

Afortunadamente existen casos de éxito en México y otras culturas latinoamericanas que demuestran que es posible generar crecimiento y riqueza financiera, en armonía con el desarrollo de las personas que lo hacen posible aportando su creatividad y talento. En este contexto, una pregunta que surge de inmediato es: ¿hacia dónde y cómo podemos enfocar nuestros esfuerzos para lograr un avance armónico para las personas, equipos de trabajo y organizaciones con ayuda de la tecnología?

Usar la tecnología adecuadamente es vital en un mundo que va muy de prisa. La saturación de información proveniente del internet y las redes sociales hace muy fácil perderse, desenfocarse y por qué no decirlo, frustrarse sintiendo que uno va muy de prisa sin saber adónde, perdiendo la sensación de bienestar. Aprender a vaciarse haciendo altos en el camino de manera continua, nos ayuda a desarrollar una idea más clara de aquello que queremos lograr. Para alcanzar un mayor nivel de conciencia que nos permita ver las nuevas oportunidades que están emergiendo, debemos hacer un uso inteligente de la tecnología para crear la realidad que deseamos.

Para finalizar, te comparto tres sugerencias que buscan ampliar tu perspectiva sobre el impacto que puedes crear como profesional de Recursos Humanos en la era digital:

- De acuerdo con el Foro Económico Mundial, una mayor adopción de la tecnología significará que las **habilidades bajo demanda en todos los puestos de trabajo** cambiarán en los próximos cinco años, y las brechas de habilidades seguirán siendo altas. Toma la iniciativa para aprender activamente y desarrollarlas.
- Es muy importante **contrarrestar los riesgos de la alta exposición a la tecnología**, evitando mermar tu agilidad mental por un fenómeno de saturación. Esto implica desarrollar habilidades socioemocionales para permanecer en equilibrio ante la alta exposición a dispositivos tecnológicos. Aquí encontramos habilidades como tolerancia al estrés, flexibilidad, calmar el cuerpo y la mente, atención plena e inteligencia emocional, entre otras. Investiga acerca de ellas y trabaja con disciplina para desarrollarlas.
- **Lo que no se mide no se puede mejorar:** Establece objetivos de aprendizaje y desarrollo que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con una línea del tiempo para su cumplimiento.

Ponte en marcha y mantente enfocado en tu proceso de inmersión en el mundo digital. Y recuerda que sin altos en el camino, es muy posible que termines en un activismo sin sentido, que terminará por llevarte a la frustración y en casos extremos al síndrome de estar quemado o “burnout” en inglés.

El contenido es responsabilidad del autor.





Ajustes en la propuesta de valor para atraer talento

Por: Alejandro Vázquez Ríos, Director del Área de Dirección de Personal, IPADE

El ciclo 2020-2021 obligó a la implementación de ajustes en muchas prácticas de negocio y la atracción de talento no es la excepción. Resultado de un ejercicio conjunto con el Centro de Dirección de Carrera¹ en IPADE, analizamos el grado de importancia y atractivo que tienen distintos factores al momento de aceptar una oferta laboral. El grupo de estudio consistió en 88 estudiantes de MBA, 57 de la Ciudad de México y 31 de Monterrey. Las variables consideradas se basaron en lo presentado por la firma Michael Page en su Estudio de Remuneración 2020: la tabla 1 muestra, por orden de importancia, los factores considerados.

Tabla 1 Variables o factores considerados	Importancia/Atractivo	
	Monterrey	CDMX
Desarrollo profesional	1	1
Compensación atractiva	2	2
Equilibrio vida-trabajo	3	3
Desarrollo de competencias	4	4
Apoyo para trabajo remoto	5	7
Apoyo para estudios	6	5
Vales de gasolina y alimentos	7	6
Auto corporativo	8	8

Los grupos de ambas sedes mostraron gran coincidencia en el interés sobre ciertos aspectos para aceptar una propuesta laboral. Tener oportunidades de desarrollo profesional y de competencias, preferencias 1 y 4 respectivamente, están muy relacionadas con lo que Michael Page identificó como la principal desmotivación entre talento joven: la monotonía y rutina del trabajo desempeñado. Así que, las empresas interesadas en atraer candidatos jóvenes con MBA tendrán que ser muy claras acerca de las posibilidades reales y requisitos para que los candidatos construyan una carrera y enriquezcan su perfil profesional.

Contrario a lo observado hasta 2019, recibir una compensación atractiva ganó importancia en el último año y en este caso, ambos grupos lo ubicaron en segundo lugar. La tendencia de años recientes se enfoca en la reducción de pagos fijos e incrementos en pagos variables, el creci-

miento en importancia de parte de los candidatos obliga a toda empresa a estar muy actualizada respecto a las condiciones económicas del mercado laboral para poder competir por este tipo de perfil. La periodicidad de sondeos-estudios salariales tendrá que ser más intensa si se quieren identificar cambios en el mercado y hacer decisiones a tiempo.

Los siguientes tres factores muestran ligeras diferencias en la preferencia de los MBA de Monterrey y la Ciudad de México. Específicamente, el apoyo para trabajo remoto requirió de profundizar con algunas entrevistas, identificando que la diferencia entre ambas ciudades se debe principalmente al considerable incremento en el consumo/gasto de energía eléctrica en la ciudad de Monterrey. Así que las empresas necesitan flexibilizar los apoyos que ofrezcan respecto al trabajo remoto ya que tiene implicaciones distintas por ciudad y región.

El plan de auto corporativo resultó ser el factor menos valorado y buscado por los MBA y hace sentido ante el crecimiento de trabajo remoto forzado por la pandemia y los cambios en la movilidad que se han dado en las grandes ciudades. El 2021 es un buen momento para revisar a profundidad los planes de autoarrendamiento para decidir si los recursos invertidos en ese concepto se deben mantener o reasignar a factores más atractivos para los candidatos.

El escenario actual y estos resultados soportan la necesidad de acelerar el entendimiento de los distintos segmentos de candidatos y colaboradores acerca de sus necesidades y preferencias. Obtener, organizar y explotar este tipo de información dentro y fuera de la empresa, es una tarea fundamental para los profesionales de Recursos Humanos, siendo la base necesaria para implementar esquemas de compensación flexible que permitan atraer los candidatos necesarios y adaptar la propuesta de valor de la empresa hacia el mercado laboral de una manera efectiva.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹Este centro tiene por objetivo ser el vínculo entre participantes del MBA de IPADE y las empresas que requieren candidatos con este perfil de estudios.



Haz visible los “costos invisibles” de las horas extras

Por: GeoVictoria México

Es sabido que México es uno de los países que más trabaja en el mundo y no solo es una creencia, así lo dicen las cifras. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del 2019, 10.3 millones de mexicanos trabajaron más de las 48 horas semanales legales. De este total, 5.2 millones laboran entre 9.8 y 11.2 horas diarias en promedio; mientras que otros 5.1 millones de personas trabajan más de 56 horas a la semana. Pero esa situación se incrementó el año pasado pues, según la ENOE de diciembre 2020, fueron 14.1 millones de mexicanos quienes trabajaron más de 48 horas.

Si bien, la situación se explica por una tradicional cultura que comprende el trabajo duro y extenuante como sinónimo de un trabajo productivo y eficiente, no siempre es así. Sobre todo, si no existe una efectiva relación entre horas trabajadas, productividad y el ROI de tu empresa.

Es posible que tu compañía esté pagando sobre horas extras desconociendo si tu trabajador las laboró efectivamente. Sobre todo, esto sucede en empresas *outsourcing*, donde un administrador debe fiscalizar a una gran cantidad de trabajadores repartidos en diferentes y a veces, lejanas ubicaciones. Sin un sistema de gestión de personas en tiempo real, es imposible saber si son horas efectivamente trabajadas o sobretiempos que no se deberían pagar. Los llamados “costos invisibles” para la empresa.

Ante este escenario, para Recursos Humanos es fundamental ordenar y gestionar su personal. ¿Cómo saber las horas trabajadas, en tiempo real, sin métodos de marcajes costosos y una gran cantidad de informes útiles para toda la empresa? GeoVictoria puede ayudarte con este problema.

GeoVictoria: Marcando asistencia en México

Iniciando operaciones en Chile el año 2007, GeoVictoria es una solución SAAS basada en la nube para la gestión del tiempo, asistencia y fuerza laboral especializada en el área de *outsourcing* y tiendas departamentales. Presente en toda Latinoamérica, Estados Unidos y España, cuenta con seis mil clientes y más de un millón de usuarios marcando asistencia. Para muchos clientes, esta es la solución pionera para administrar fuerza laboral de cualquier empresa u organización en México.

Desde 2018 GeoVictoria México ha simplificado la operación de Recursos Humanos planteándose como una solución hecha a la medida del cliente. “El tiempo es un recurso que vale mucho. Las empresas desconocen que un software puede ayudar a manejar tiempos”, afirma María Velásquez, Gerenta de Cuentas Senior de GeoVictoria. Ella ha visto cómo las empresas han tenido grandes ahorros en los “costos invisibles” para Recursos Humanos, que es una de las principales funciones del sistema.

“La capacidad de atender la nómina por la plataforma, adaptarse a los diferentes clientes, monitorear el *home office*, entre otras, hace mucho más operativo a Recursos Humanos”, destaca Oliver Merino, Director Comercial de GeoVictoria México. Desde mediados de 2020, está a la cabeza de un proyecto que califica como disruptivo.

“Automatizamos procesos que se fueron haciendo de manera poco controlada, así impactamos al cliente con una propuesta de valor ágil y customizable”, asevera. De esta forma, la empresa asegura que mide la productividad y lo que está haciendo en la jornada laboral. “Desde lo que ahorrarás, la distribución de jornadas, las métricas...

somos como un ‘seguro para empresas’”, complementa María Velázquez.

Pero ¿cómo hace este ecosistema para ayudar en la optimización de tiempos y eliminar los costos invisibles de las empresas? ¡Revisemos! Desde biometría hasta un *dashboard* inteligente con reportes personalizados: las opciones para Recursos Humanos.

En México GeoVictoria dispone de múltiples métodos con reconocimiento de huellas dactilares y rostro, además de un software asequible y fácil de usar. Este brinda informes y análisis de data avanzados para medir y mejorar el desempeño en las áreas de Recursos Humanos, Operaciones y Comercial.

Para que funcione este sistema se debe marcar asistencia. Para ello, la compañía cuenta con múltiples métodos. Por ejemplo, la llamada telefónica, el registro mediante relojes checadores biométricos (mediante huella digital o lectura de palma), aplicación de celular para trabajadores en terreno de empresas *outsourcing* y lectura facial con medición de temperatura incluida (indispensable en contexto de COVID-19). Este marcaje se hospeda en una nube de alojamiento suministrado por Microsoft, llamada *Azure*. Y este proceso es solo el comienzo.

Gracias al *Business Intelligence* (BI) desarrollada por GeoVictoria, permite el análisis oportuno de los KPI's más importantes para la empresa gracias a los datos de asistencia. Así, se crearán reportes que pueden ser visualizados mediante filtros jerárquicos en el *dashboard* inteligente de GeoVictoria. Por ejemplo, si eres de una empresa de *outsourcing*, como administrador verás el personal que destinas a tus diferentes clientes en tiempo real. En el caso de tiendas departamentales, el administrador sabrá el personal por zona geográfica, en qué unidad/tienda se encuentran.

Otros reportes que puedes encontrar son: atrasos, ausencias, horas extra (proyectadas versus reales), cumplimiento de jornada, calidad de servicio (asistencia proyectada versus la presente en el trabajo), rentabilidad, inconsistencias de marcaje, porcentaje de marcación, costos horas por empleados, entre otros.

Los beneficios de administrar personal y evitar los costos invisibles

El registro de asistencia 100% online y en tiempo real es solo una parte de los beneficios. Los administradores pue-

den revisar desde cualquier lugar y en cualquier dispositivo las asistencias de los trabajadores, siguiendo los flujos de personas a toda hora. También la plataforma cuenta con soporte técnico permanente de lunes a viernes.

GeoVictoria tiene una herramienta de integración (API) que permitirá consultar, extraer e importar hacia y desde GeoVictoria, cualquier información relacionada a las marcas, usuarios, turnos, permisos y otros cálculos que el sistema genera en sus reportes. La finalidad es que la plataforma se comuniquen con cualquier sistema que utilicen las empresas. Por ejemplo, SAP, ADP, SAGE, LIN Q, entre otros.

El ahorro en sobrepagos es un importante beneficio. Según estadísticas, la plataforma permite el 20% del ahorro del pago anual de nómina y el 15% en reducción de horas extras mal calculadas. Clientes de GeoVictoria ahorraron hasta 15 mil dólares en horas extras.

La apuesta de GeoVictoria en México

Cuando Oliver llegó a GeoVictoria, reconoce que había grandes oportunidades para el mercado mexicano. El 2020, marcado por los efectos de la pandemia por COVID-19, el *home office* fue una de las bases de desarrollo de nuevos clientes.

“Todo funciona bien, tenemos el apoyo desde Chile y todo el mundo. Nos ha costado trabajo, pero ya se han visto los resultados” indica Oliver, pues el principal objetivo de GeoVictoria es “que las empresas controlen y gestionen de la manera más sencilla a su personal. Queremos que ahorren y reduzcan costos y que, a su vez, impacte positivamente en los resultados de la empresa”.

En ese sentido, Oliver destaca que “queremos ver al personal de Recursos Humanos feliz y consolidarnos en el mercado mexicano siendo esa herramienta a la mano que toda empresa debe tener. Así seremos líderes en analítica”, sentencia.

Grandes compañías como OXXO y Grupo GIN confían en la empresa. En ellas, ya están marcando asistencia alrededor de 100 mil trabajadores con exitosos resultados. Si estás interesado en conocer los servicios de GeoVictoria, visita su sitio web: geovictoria.com/mx

El contenido es responsabilidad del autor.

8 Claves de la transformación digital con sentido humano

Por: AMEDIRH

Incorporar la digitalización en prácticamente todos los procesos de una empresa es hoy un paso obligado para generar nuevas oportunidades de negocio y abrirse a nuevos mercados, logrando ventajas competitivas a corto y largo plazo.

La transformación digital –definida como la integración de las nuevas tecnologías en las diversas áreas de una organización para modificar su forma de operar– tiene los objetivos de optimizar los procesos, mejorar su competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido a sus clientes. Se trata de la inversión más importante que están llevando a cabo las organizaciones contemporáneas y se estima que la suma destinada por las empresas para este fin asciende ya varios miles de millones de dólares y la cifra continuará creciendo en los próximos años.

Este proceso no consiste en medidas aisladas como actualizar las computadoras o almacenar datos en la nube, sino implementar nuevos métodos de trabajo que aprovechen todo el potencial de la digitalización. Desde luego, esto implica también un cambio en la mentalidad de los directivos y los trabajadores. Esto último es básico, pues se considera que de la gestión del cambio depende si los esfuerzos de transformación tienen éxito o fracasan.

Participación de los empleados en la transformación digital

De acuerdo con el estudio “Real Future of Work” de Gallup, apenas 17% de los trabajadores estadounidenses están totalmente de acuerdo en que su empresa implementa nuevas tecnologías que los ayudan a ser

más productivos; mientras que 22.5% de los empleados en España, Francia, Alemania y el Reino Unido, respondieron que están totalmente de acuerdo en que su empresa los capacita para hacer un uso eficaz de las nuevas tecnologías digitales. Estos resultados resaltan la importancia de buscar que los empleados sean aliados en este proceso, pues de lo contrario la batalla digital se perderá por adelantado.

Ocho pasos estratégicos para lograr una transformación digital exitosa

1. **Brechas y oportunidades:** Como primer paso, se recomienda que los líderes identifiquen las brechas digitales más relevantes en su empresa, reconociendo al interior tanto las deficiencias como las oportunidades. Hacia afuera, deben compararse las capacidades existentes con aquellas de la competencia y los estándares de la industria, lo que permitirá tener una perspectiva clara sobre lo que puede conseguirse.
2. **Meta medible:** El paso siguiente consiste en seleccionar las oportunidades más críticas para digitalizar su modelo de negocio y seleccionar una o dos iniciativas en las que convenga centrarse prioritariamente. Los líderes deben ven estas iniciativas como casos de negocio específicos y medibles con plazos concretos, indicadores significativos y recursos suficientes.
3. **Visión compartida:** Las transformaciones digitales a menudo comienzan con gran fuerza en la parte

Desarrollar capacidades digitales integrales es una de las prioridades en las agendas de los ejecutivos por varias razones. Y lo más importante: mejora la experiencia tanto de colaboradores como de clientes así como su relación con la marca.

superior, pero pierden impulso a medida que pasan a la primera línea de acción, con los empleados. Por esta razón, los líderes deben hacer que su visión encuentre eco en toda la organización. Se estima que, apenas 29% de los empleados en todo el mundo están totalmente de acuerdo en que sus líderes les comparten su entusiasmo por el futuro. Si los líderes no logran generar entusiasmo, las nuevas iniciativas digitales fallarán, pues la gente naturalmente se resistirá al cambio.

4. **Enfoque de gestión del cambio:** La transformación digital suele afectar a múltiples áreas de una organización o incluso a toda la empresa, por lo que es indispensable contar con un sólido modelo de gestión del cambio que permita articular una visión clara y establecer estratégicamente a quién involucrar y cuándo.
5. **Experimentación ágil:** Para implementar rápidamente una iniciativa de transformación digital, los métodos ágiles ofrecen la ventaja sustancial de ser de naturaleza colaborativa. Esto garantiza que se tomen en consideración las diferentes áreas de la empresa y los diversos puntos de vista. Este enfoque también ayuda a identificar los impedimentos desde el principio y permite realizar cambios rápidos en la estrategia, de ser necesario.
6. **Pruebas piloto:** Los equipos ágiles suelen ejecutar pruebas piloto breves para identificar los obstáculos, las fortalezas organizativas en las que pueden apoyarse, así como las capacidades que deben desarrollarse eventualmente. En las fases tempranas debe invitarse a aquellos empleados con experiencia en liderar nuevas iniciativas para luego escalarlas al resto de la organización.
7. **Impacto y alineación:** Durante y después del lanzamiento de los pilotos, los líderes deben monitorear de cerca el impacto de la nueva tecnología y compararlo con los puntos de referencia previstos. El resultado del piloto debe ser coherente y consistente con la visión final que se supone debe lograrse. Si no es así, habrá de proponerse una estrategia alternativa antes de invertir más recursos.

8. **Hoja de ruta:** Si los líderes disponen de suficiente información para validar sus hipótesis más destacadas y reducir los riesgos a un nivel aceptable podrán escalar la iniciativa. La implementación de nueva tecnología, independientemente de su propósito, puede representar una inversión a niveles muy importantes que requiere una estrategia de implementación efectivamente planificada.

Razones, obstáculos y claves para la transformación digital

Desarrollar capacidades digitales integrales es una de las prioridades en las agendas de los ejecutivos por varias razones. No solo están en juego los recursos, sino la capacidad de una empresa para mantenerse a la vanguardia y seguir siendo rentable en un mundo empresarial cada vez más competitivo: impulsa la cultura de la innovación en la empresa, mejora la eficiencia de los procesos, contribuye a fomentar el trabajo colaborativo y la comunicación interna, aporta una capacidad de respuesta rápida en un entorno cambiante y ofrece nuevas oportunidades de negocio gracias al análisis de datos. Y lo más importante: mejora la experiencia tanto de colaboradores como de clientes así como su relación con la marca.

No obstante todas estas ventajas, a menudo las iniciativas de transformación digital no alcanzan sus objetivos, generalmente como consecuencia directa de una mala gestión del cambio. Una manera de prevenir esto es concebir la transformación como un proceso paulatino acorde a las capacidades y necesidades de cada empresa, tomando en cuenta a todos los integrantes de la organización.

Esto implica fomentar las competencias digitales en los empleados y directivos (incluso en los proveedores); y, por otra parte, diseñar estrategias digitales que involucren a todos los departamentos mediante acciones como un mapa de ciclo de vida del cliente, medición de resultados, corrección de desviaciones en tiempo real y planificación futura a partir de los datos obtenidos.

En resumen, la transformación digital no es un objetivo en sí mismo, sino un proceso que requiere una actitud abierta a lo nuevo, inteligencia emocional y capacidad para adaptarse a un entorno cambiante, procurando que líderes y equipos compartan visión y entusiasmo. 



¿Cómo hacer más cercanos a los líderes?

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor AMEDIRH

La cercanía del líder y su interés en las preocupaciones de los colaboradores es uno de los pilares en la construcción de marca de quienes dirigen las empresas y organizaciones; dicho sea de paso, forma parte incluso de la multicitada propuesta de valor al empleado.

Habitualmente, se recomienda que el diseño y el desarrollo de la marca de personalidades de empresa, sean actividades desempeñadas por profesionales y asesores especiales en comunicación. Sin embargo, nos preguntamos aquí, cómo podría contribuir Recursos Humanos.

Construir la marca de un líder con gran influencia entre la gente comienza por la definición de los pilares que sostienen a la figura directiva por dentro y por fuera; es decir, tanto en el fondo como en la forma. Como ejecutivos de Recursos Humanos podemos comenzar respondiendo preguntas de este tipo:

- ¿Cuál es la imagen idónea que deben tener las personas en mente cuando piensan en quienes se desempeñan en los roles de liderazgo?
- ¿En qué deberían pensar cuando escuchan su nombre?
- Si fuera un valor organizacional ¿a cuál de ellos representaría?
- ¿Cómo tendría que lucir para ser percibido como cercano y empático?

En una exploración inicial, el equipo de Recursos Humanos puede establecer contacto con algunos colaboradores para sondear, conocer y comprender cuál es la imagen, percepción y significado que atribuyen a la presencia del líder.

Con la información obtenida es posible planear un escenario de acciones orientadas a fortalecer tanto la competencia del liderazgo, como la comunicación (oral y escrita) y la imagen. Con estos tres ejes, se vuelve posible la construcción de una marca que, cultivándola adecuadamente, puede mejorar día con día hasta consolidarse.

Construir la imagen de los líderes demanda un trabajo profesional y deliberado para generar un impacto positivo e igualmente relevante en la organización. Recursos Humanos tiene la oportunidad de participar de forma creativa e innovadora.

- **Construcción planificada:** El desarrollo de la marca de liderazgo requiere objetivos y planes claramente definidos. Debe existir una definición precisa de qué se busca y cómo se espera llegar a la meta.
- **Todo comunica:** Hay que tener siempre presente que el líder comunica incluso cuando cree que no lo hace; por lo tanto, cada acto comunicativo debe ser creado de forma deliberadamente intencionada.
- **Acciones y reacciones:** En la construcción de la marca del líder, el equipo de imagen y reputación debe pensar en las implicaciones y consecuencias que tiene cada acto. Nunca pueden dejarse sujetos a lo que disponga el azar.
- **Premisa y cumplimiento:** El líder cercano, cuando en verdad lo es, se legitima a través de su comportamiento. Esto indica que la veracidad y autenticidad en la conducta del líder para ser empático y próximo a la gente es un mandatorio. Ninguna campaña de comunicación, mercadotecnia o imagen surtirá efecto si no hay verdad.
- **Aprende a amplificar:** Potencia con imágenes fotográficas capturadas en los mejores momentos del líder en su relación con la gente. Enriquecelos con textos adecuados y difúndelos con cuidado de no exagerar en la frecuencia y repetición.

El contenido es responsabilidad del autor.

Sintoniza: 168  Totalplay® 76 

CANAL
MUNDO 
EJECUTIVO
by **B** NETWORKS 

ARLENNE
MUÑOZ

MUNDO 
POLÍTICO **TV**



LUNES 23:00 HRS

El referente
en la televisión de negocios...



La reforma en 2021 a la subcontratación en México

Por: Dr. Manuel S. García Garrido, Ibáñez Parkman

El viernes 23 de abril de 2021 fue publicada la reforma por medio de cual, en esencia, se prohíbe, más que regular, la subcontratación como la conocíamos. Lo que analizaremos en estas líneas son los impactos generales de esta nueva regulación así como los puntos esenciales que debe considerar el profesional de Recursos Humanos y las empresas para su implementación y no la razón de existir de la misma o si se justifica a la luz de consideraciones más allá de las razones económicas o legales.

Lo que es una realidad es que la subcontratación existe en gran parte de las economías del mundo, es decir, ha sido una herramienta de desarrollo, empleo y bienestar. Así pareciera que en el proceso de reforma las autoridades no tuvieron presente el entorno de competitividad mundial así como el hecho que el mercado laboral, entendiendo a este como la generación de posiciones laborales, su forma y monto de compensación, dependen no solo de la regulación sino de que exista dinero suficiente para pagar empleos y prestaciones bien remuneradas.

Una economía débil genera empleos precarios por lógica. Con este contexto revisaremos lo que implica la reforma en México, por lo que mencionaremos algunas de las modificaciones realizadas:

- Queda prohibida la subcontratación de personal, entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.
- Se permite la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria de es-

Si usted se priva de la subcontratación y sus competidores no lo hacen, se está poniendo a la quiebra. Lee Kuan Yew²

tos, siempre que el contratista esté registrado en el padrón público.

- Los servicios u obras complementarias o compartidas prestadas entre empresas de un mismo grupo empresarial también serán considerados como especializados.
- Los servicios especializados y obras especializadas, solo pueden ser prestados por empresas con autorización o registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Fiscalmente no serán deducibles del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y no acreditamiento del IVA en caso de no cumplir con los requisitos para la prestación de “servicios especializados u obras especializadas”.
- La reforma no es sobre el pago de utilidades (PTU¹), aunque implica un potencial impacto en la

prestación de servicios “intercompañías” ya que busca la consolidación de “operación y empleados” en una sola empresa generando participación de utilidades.

- La reforma no contempla regímenes fiscales específicos.
- En caso de que se contraten “servicios especializados u obras especializadas” y esos empleadores no tengan como hacer frente a sus obligaciones laborales, la contratante será responsable solidaria del cumplimiento mencionado.

Aún queda pendiente la emisión de las disposiciones de carácter general por parte de la Secretaría del Trabajo para determinar los procedimientos para el registro de las empresas que puedan prestar servicios de subcontratación.

La reforma entró en vigor el 24 de abril del 2021, salvo lo previsto para la obtención del registro como empresa de servicios especializados para lo que se tendrán 90 días, así como los efectos fiscales que entrarán en vigor a partir del próximo 01 de agosto de 2021, lo que significa que las empresas deben estar ya en el proceso de ajustar su operación a fin de su cumplir con lo apenas señalado, haciendo notar que al encontrarnos ante una nueva reforma a la ley todavía existen muchas lagunas en sus impactos definitivos tanto por la vaguedad con la que está redactada así como a la falta de los lineamientos. Partiendo de ello las implicaciones previsibles tienen tres grandes rubros:

1. El primero es la de la contratación entre empresas del propio grupo.
2. El segundo es la de contratación de terceros ajenos al grupo.
3. El tercero es el relacionada con la prestación de servicios a clientes o terceros.

Las áreas de Recursos Humanos y las empresas deben de estar listas para poder definir los pasos esenciales que les permitirán tomar las mejores decisiones que aminoren o anulen cualquier impacto. Los pasos generales a seguir son:

1. Mapear las operaciones dentro del mismo grupo de empresas en las que cubran servicios de personal.
2. Mapear las operaciones de la empresa en las que proveedores pongan a su disposición personal o en las que cubra servicios de personal.
3. Revisar en cuáles casos recibe servicios de personal de proveedores de forma habitual en sus instalaciones.
4. Revisar cuáles servicios presta la empresa a terceros con personal propio en instalaciones del cliente.

Teniendo la información descrita en los puntos referidos se deberá analizar si el personal debe ser absorbido por la empresa o, lo que probablemente sea lo más normal, debe dar soporte a la relación con un contrato de servicios especializados así como coordinarse con el proveedor a fin de establecer los pasos para generar el registro como empresa proveedora de servicios de subcontratación.

Existen implicaciones adicionales en relación con este caso acorde a la operación de cada empresa, por lo que sugerimos contar una asesoría adecuada a sus necesidades y realidad de cada organización.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹ Participación de los Trabajadores en las Utilidades.

² Ex primer ministro de Singapur, participó en la separación de Singapur de la Federación Malaya en 1965 y en las transformaciones de Singapur de una colonia relativamente subdesarrollada sin recursos a un país de primer mundo.



Las empresas buscan trabajadores digitalizados

Por: Óscar Fuente, Director y fundador de IEBS Business School / Mundo Ejecutivo

Desde hace años los procesos de selección ya no se centran sólo en valorar títulos académicos y test psico-técnicos. Las empresas y la sociedad han evolucionado, y las competencias han ido de la mano, influidas por la hiperconectividad, las nuevas tecnologías y una mayor conciencia social.

Las competencias incluyen aquellos conocimientos y habilidades tangibles relacionados con un puesto de trabajo, pero también la actitud, los valores, la imagen y el comportamiento de cada persona. Esto no significa que ya no importen los conocimientos técnicos y teóricos más tradicionales. Siguen estando ahí, pero en un segundo plano.

También la llegada de la digitalización ha acelerado este proceso. La pandemia ha normalizado conceptos a los que no estábamos acostumbrados, así como la forma de relacionarnos con nuestro empleo. No sólo implementando el teletrabajo de forma generalizada sino también, por ejemplo, adaptando los procesos de selección por videollamada.

Dentro del abanico de posibilidades que plantean las nuevas tecnologías, la empleabilidad es una de las más importantes. Por eso, la formación en capacidades digitales se ha convertido en una prioridad a la hora de buscar empleo. De hecho, muchos de los trabajadores de los sectores más perjudicados por la pandemia como el *retail*, el inmobiliario, el turístico y la restauración, se han decantado por la formación digital para poder entrar en otros ámbitos menos afectados. Por ejemplo, las ramas relacionadas con el mundo digital y las telecomunicaciones hasta han aumentado su facturación.

Ya lo dice el estudio de LinkedIn de “Empleos Emergentes”: el 50% de las habilidades laborales básicas cambiarán en los próximos cinco años y el 40% de los empleados necesitará volver a formarse para seguir siendo competitivos. Las habilidades que buscan las empresas a la hora de contratar a nuevos empleados han cambiado, y todo apunta a que estos cambios permanecerán durante años.

En una situación en la que reina la incertidumbre, las organizaciones buscan trabajadores capaces de adaptarse a situaciones adversas y que se sientan cómodos en momentos de crisis. Para ello, deben tener la flexibilidad suficiente para aceptar los cambios y a la adopción de herramientas y nuevas formas de trabajo. En resumen, que tengan la capacidad de salir de la zona de confort para apostar por conceptos y retos innovadores viendo más allá de los problemas.

Por otro lado, las habilidades digitales recogen desde ser capaz de organizar o liderar una videollamada o ser totalmente productivo en remoto, hasta aprender rápido el funcionamiento de programas o herramientas digitales. Además, cada vez más las empresas buscan profesionales expertos en análisis de datos y *Business Intelligence* que sepan reconocer las mejores oportunidades para invertir o no recursos y tomar decisiones con base en datos.

Los perfiles de canales digitales permiten un mayor acercamiento y conocimiento del consumidor final, lo que ayuda a la empresa a ser más competitiva, ofrecer lo que los clientes necesitan y ser ágiles para adaptarse a la realidad actual. También se ha denotado una creciente demanda de perfiles como el de ciberseguridad.

Las organizaciones buscan trabajadores que estén preparados para la era digital. La llegada de la pandemia obligó a que las empresas implementaran nuevas tecnologías de la noche a la mañana y se dieron cuenta de que dominar el mundo online es fundamental para los empleados. Esto ha hecho a los negocios modificar las políticas de contratación hacia perfiles que tengan las capacidades necesarias para ayudarles a acelerar y liderar la transformación digital. Pero no sólo se trata de un reto a la hora de buscar empleo pues las propias empresas deben trabajar no sólo en la captación de personal cualificado, sino también en el refuerzo del talento interno. Por ejemplo, a través de planes de capacitación o fomentando una cultura de formación constante, lo que les ayudará a tener unos empleados actualizados y digitalizados.

El contenido es responsabilidad del autor.

Nuevas reglas para el pago de PTU

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

La reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 23 de abril de 2021, genera diversas interrogantes respecto a su aplicación práctica. Desafortunadamente todavía no hay respuesta para todas ellas.

Como parte de la negociación para eliminar el *outsourcing*, se planteó la posibilidad de limitar el monto de la PTU, ya que constituye una erogación muy importante a cargo de las empresas. El resultado fue la adición de la fracción VIII al artículo 127 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), en el cual se precisa que el monto de la participación de utilidades (PTU) estará topado a tres meses del salario del trabajador o el promedio de la participación recibida en los últimos tres años, el que resulte más favorable al trabajador. Esta aparentemente simple modificación legal, presenta múltiples cuestionamientos los cuales se comentan enseguida y deberán ser analizados por el área legal de cada empresa.

¿Este cambio limita un derecho del trabajador?

De acuerdo con el artículo 123, fracción IX, inciso (a) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los trabajadores tienen derecho a una participación en las utilidades de las empresas. El porcentaje por distribuir será fijado por la Comisión Nacional creada para tales efectos. Actualmente, dicha Comisión establece que es del 10%.

Si consideramos que la Constitución es la ley suprema en nuestro país, ¿cuál es la posibilidad de que los trabajadores quienes vean disminuido el pago de su PTU interpongan un juicio de amparo porque una ley reglamentaria limitó su derecho a un ingreso mayor? En nuestra opinión hay una alta posibilidad de hacerlo dada la jerarquía de las disposiciones.

¿A partir de qué pago resulta aplicable el límite recién establecido?

El derecho a recibir una participación de las utilidades generadas en 2020 se ejercerá en mayo de 2021. Sin embargo, ese derecho no puede verse limitado por una ley que acaba de entrar en vigor. Por lo tanto, para el pago de utilidades que vence en mayo de este año, se ejercerán las normas que se han venido aplicando en años anteriores.

Si consideramos que la Constitución es la ley suprema en nuestro país, ¿cuál es la posibilidad de que los trabajadores vean disminuido el pago de su PTU interpongan un juicio de amparo porque una ley reglamentaria limitó su derecho a un ingreso mayor?

¿Cómo determinar el tope aplicable a cada trabajador?

La nueva disposición indica que se aplicará el tope que resulte más benéfico al trabajador entre el equivalente a tres meses de salario o el promedio de la PTU percibida en los últimos tres años. Al respecto se generan las siguientes dudas:

- ¿Qué salario debe considerarse? ¿El vigente al momento de cobrar la PTU? ¿El salario promedio mensual del año en que se generó la PTU? Si bien todas las prestaciones se pagan con el salario vigente, en este caso el derecho a la PTU se generó por el trabajo realizado en el año anterior, por tal motivo, debiera considerarse el salario promedio mensual del ejercicio fiscal en que se generó la PTU.
- PTU promedio percibida en los tres años anteriores. ¿Y si el trabajador solamente ha laborado en la empresa uno o dos años, ¿cómo se calculará el promedio? ¿sumando la PTU pagada en cada año y dividiendo el total entre el número de años laborados o entre tres?

¿Qué cálculos adicionales tendrán que realizarse una vez que aplique el nuevo límite?

Primero se debe determinar el monto a pagar de PTU a cada trabajador conforme a las bases conocidas (aplicando el factor correspondiente a salarios y días trabajados). Posteriormente se comparará el monto contra el límite establecido para saber cuánto hay que pagar.

Continúa...

RETORNO DE INVERSIÓN

Nuevas reglas para el pago de PTU

Trabajador	PTU factor salarios	PTU factor días trabajados	PTU total	Equivalente a 3 salarios mensuales	Promedio PTU últimos tres años	Importe por pagar
1	6,429	15,000	21,429	12,753	17,143	17,143
2	12,857	15,000	27,857	25,506	22,286	25,506
3	25,714	15,000	40,714	51,012	46,000	40,714
	45,000	45,000	90,000			83,363

En el caso de los trabajadores 1 y 2, recibirán menos PTU a la determinada con el cálculo habitual, pues dicho cálculo excede del promedio recibido en los tres años anteriores o del equivalente a tres meses de salario. En el caso del trabajador 3, recibirá el monto determinado con base en los factores de salarios y de días laborados al ser dicho monto inferior al nuevo tope establecido por la ley.

En la siguiente tabla se muestra el efecto de una empresa que en años anteriores tuvo buenos resultados financieros por lo que distribuyó mucha PTU. Pero si en 2021 redujera sus utilidades, prácticamente pagará la PTU calculada al aplicar los factores de días trabajados y de salarios por lo que la reforma recién aprobada no le reportará ningún beneficio en su flujo de efectivo.

Trabajador	PTU factor salarios	PTU factor días trabajados	PTU total	Equivalente a 3 salarios mensuales	Promedio PTU últimos tres años	Importe por pagar
1	6,429	15,000	21,429	22,753	25,714	21,429
2	12,857	15,000	27,857	28,506	33,429	27,857
3	25,714	15,000	40,714	51,012	48,857	40,714
	45,000	45,000	90,000			90,000

¿Qué efecto tendrá la PTU no pagada a consecuencia de los nuevos límites?

En el primer ejemplo observamos que la empresa aun cuando provisionó \$90,000.00 de PTU únicamente pagará \$83,363.00. La interrogante es el efecto que se le debe dar a la diferencia por \$6,637.00.

El último párrafo del artículo 122 de la Ley Federal del Trabajo, indica que el importe de las utilidades no reclamadas en el año en que sean exigibles se agregará a la utilidad repartible del año siguiente. Sin embargo, en nuestro ejemplo la diferencia **no es exigible por lo que no se acumulará al monto a distribuir en el ejercicio siguiente**. En todo caso, se tendría que ajustar la provisión del año anterior.

¿La empresa pagará ISR por el “ahorro” de PTU?

El artículo 9, fracción I de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), señala que de la utilidad fiscal determinada en un ejercicio, se podrá restar la PTU pagada en términos del artículo 123 Constitucional. Pero si al aplicar el “beneficio” de pagar menos PTU será mayor la base gravable y en consecuencia el impuesto. Veamos el siguiente ejemplo:

No en todos los casos las empresas obtendrán un beneficio económico a consecuencia de la reforma aprobada en materia de PTU, sino que en cada caso el efecto será diferente.

Ingresos	800,000.00	800,000.00
Deducciones	450,000.00	450,000.00
Utilidad fiscal	350,000.00	350,000.00
PTU pagada	90,000.00	83,363.14
Resultado fiscal	260,000.00	266,636.86
ISR por pagar	78,000.00	79,991.06

El incremento en el Impuesto Sobre la Renta a pagar se determina como sigue:

PTU (10% de la utilidad)	90,000.00
PTU pagada	83,363.14
Ahorro en PTU	6,637
Tasa ISR	30%
ISR adicional	1,991.06

El beneficio real en flujo será el siguiente:

Ahorro en PTU	6,637
Incremento en ISR	1,991
Flujo neto a favor	4,646

Como se aprecia de lo antes comentado, no en todos los casos las empresas obtendrán un beneficio económico a consecuencia de la reforma aprobada en materia de PTU, sino que en cada caso el efecto será diferente. Incluso, en aquellos supuestos en que se genere un flujo de efectivo positivo, el fisco participará en un 30% de dicho beneficio.

El contenido es responsabilidad de los autores.



Los mayores retos para el trabajo desde casa

La videoconferencia es uno de los medios de comunicación más desafiantes para las personas que trabajan desde casa durante COVID-19.



Más tiempo de trabajo

En promedio, los empleados remotos trabajaron 26 horas extras cada mes durante COVID (casi un día adicional cada semana).

Más tiempo frente a la pantalla

En 2021, las personas están usando videoconferencias un 50% más que antes de COVID-19.

Fuente: OWL Labs.

Empresa de educación privada más grande del mundo con más de 50 años de experiencia y presencia en 114 países

Acompañamos a organizaciones en la transformación digital preparando a sus empleados para los desafíos del futuro a través de un programa de idiomas enfocado en los resultados y el desarrollo de competencias globales que impacten los resultados y competitividad de su empresa.

Contáctenos para 1 mes de acceso gratuito*
Teléfono +52 55 5282 2150

*válido hasta para 5 personas de su empresa





Expertos en crear programas **semillero de talento**, enfocados a buscar un **retorno de inversión**, formando jóvenes con **visión de negocio** para que sean tus próximos **colaboradores estrellas** naciones y/o internacionales.

Ancabe es una A.C. a nivel nacional que **desarrolla, implementa y administra programas de becarios o trainees** para las organizaciones.

Síguenos:

-  www.ancabe.org.mx/
-  hola@ancabe.org.mx
-    [ancabemx](#)



OFRECE A TUS COLABORADORES ACCESO A SU SALARIO YA TRABAJADO, INSTANTÁNEO Y 24/7



¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



SESIONES VIRTUALES MENSUALES DIRIGIDAS POR ESPECIALISTAS

**LA PARTICIPACIÓN EN
LOS COMITÉS DE
TRABAJO DE
AMEDIRH ES UN
BENEFICIO EXCLUSIVO
PARA SOCIOS**

- Clima organizacional y engagement
- Compensación
- Comunicación
- Fiscal en seguridad social
- Relaciones laborales
- Salud
- Selección de talento y capacitación

¿Cómo participar?

Elige el comité o comités que están más relacionados con tu función diaria
e insíbete enviando tus datos de contacto al correo

comitesamedirh@amedirh.com.mx



ENTRÉNATE CON LOS WEBINARS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN DE AMEDIRH

Ofrecemos las mejores experiencias de aprendizaje para los Ejecutivos de Recursos Humanos que hoy deben mantenerse al día sobre las tendencias de gestión de talento, tecnología de información, teletrabajo y reformas legales.



**CONECTA CON AMEDIRH Y COMIENZA YA
TU PROGRAMA FORMATIVO A DISTANCIA**

Consulta nuestro calendario y reserva tu lugar ahora mismo

Además: Conoce nuestra oferta de Webinars Sin Costo

www.amedirh.com.mx/webinars/webinars-amedirh

contacto@amedirh.com.mx

Eventos de Capacitación

www.amedirh.com.mx/eventos/calendario

eventos@amedirh.com.mx

También diseñamos programas especiales para atender las necesidades de capacitación de nuestros socios: los impartidos en modalidad cerrada en línea con costos especiales y altamente competitivos en el mercado.