



# Reinventando el liderazgo desde RH

**CREANDO VALOR**  
*La guía de los expertos en Recursos Humanos*  
Nueva época | Año 6 | Septiembre 2017



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

- ▶ **Grandes Tendencias**  
El CHRO: ¿cuáles son los retos que enfrenta en la actualidad?
- ▶ **Enfoque de NEGOCIOS**  
Impulsar el liderazgo de negocios desde RH
- ▶ **RH Global**  
¿Transformación tecnológica? Liderazgo y empleados que aceptan el cambio

# Demuestre el poder de su Estrategia de RH

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



## RECRUITING

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



## LEARNING

- LEARNING MANAGEMENT
- CERTIFICATIONS
- CONNECT & COLLABORATE
- INSIGHTS



## PERFORMANCE

- PERFORMANCE MANAGEMENT
- ENGAGE
- SUCCESSION MANAGEMENT
- COMPENSATION MANAGEMENT



## HR

- HUMAN RESOURCES
- PLANNING
- VIEW & DASHBOARDS
- BENCHMARK



Contáctenos

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

Tel. 55 8647-8403

P04

## Editorial

CEO y CHRO: Una relación fundamental

P08

## Investigación RH

Reinventando el liderazgo desde Recursos Humanos  
Encuesta a ejecutivos

P12

## Grandes Tendencias

El CHRO: ¿cuáles son los retos que enfrenta en la actualidad?

P16

## Enfoque de NEGOCIOS

Impulsar el liderazgo de negocios desde RH

P20

## RH Global

¿Transformación tecnológica? Liderazgo y empleados que aceptan el cambio

P24

## Marco LEGAL

Cultivar el liderazgo desde la perspectiva legal social

P32

## Actualidad RH

En espera de la regulación FinTech

P34

## Retorno de INVERSIÓN

Permisos a trabajadores ¿obligatorios?

P36

## Conoce a

Armando Calvo  
Vicepresidente de AT&T en México



## CEO y CHRO:

# Una relación fundamental

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

Tres líderes son fundamentales en las empresas. El primero de ellos es el Director General Ejecutivo o CEO (por sus siglas en inglés) quien define el rumbo estratégico de la organización. El segundo es el Director Ejecutivo de Finanzas o CFO en cuyas manos reside la administración efectiva de la relación entre inversiones, costos y beneficios derivados de la productividad.

Quiero extender mi comentario, en particular, acerca del tercero que es el Director Ejecutivo de Recursos Humanos o CHRO pues la vocación de su liderazgo, que nos atañe directamente, debe enfocarse en objetivos fundamentales para la empresa:

- Crear valor y ventajas competitivas a través del talento y la fuerza de trabajo.
- Gestionar la cultura, la diversidad y el clima organizacional para que las personas colaboren comprometidas y en sincronía con las metas de negocio.
- Proveer de los mejores recursos humanos considerando las variables sustantivas del mercado como son los estándares de desempeño y compensación.

Tal como se observa, actualmente los deberes del CHRO han superado, por mucho, la etapa transaccional. Hoy, lo que un CEO espera de Recursos Humanos es que su actuación vaya de la mano de las metas de seguridad, entrenamiento y calidad, las de desarrollo y expansión, las financieras, las relacionadas con la penetración en

el mercado de consumo, así como las asociadas con la responsabilidad social empresarial. Las circunstancias actuales demandan el fortalecimiento del liderazgo del CHRO a través de:

- Comprensión precisa del negocio, metas y métricas. Dominio del lenguaje económico, financiero y de producción del CEO y el CFO.
- Análisis de tendencias, anticipación ante el cambio y diseño de planes de acción.
- Atención a la transformación digital, la diversidad y la equidad que se han convertido en retos permanentes.
- Impulso a la mejora continua y a la innovación disruptiva como rasgo del talento.
- Captación del talento más efectivo para lograr los objetivos, cultivando su desarrollo y creando condiciones para la permanencia y compromiso de la gente.

Como comunidad de Recursos Humanos, en Amedirh creemos que la claridad sobre estos aspectos acerca del liderazgo de la función y del CHRO son esenciales. Para abundar en este tema hemos preparado esta edición de septiembre de nuestra publicación.

Considerando lo antes mencionado, el CHRO y la función de Recursos Humanos en su totalidad enfrentan expectativas más exigentes de parte de la alta dirección y, desde luego, de los propietarios, inversionistas y, como nunca, del propio talento. ▲▲

*Síguenos a través de nuestras redes sociales*



@Amedirh\_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

# Resumen Ejecutivo

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

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

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

**CONSEJO CONSULTIVO.** PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Antonio Reus Ascencio. CONSEJEROS: Lic. Judith Vila, HR Leader; IBM de México. Ing. Fernando Méndez Elizondo, VP de Recursos Humanos; Cemex México. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Lic. Leonardo Ocaña Jiménez, Director de Desarrollo Organizacional; Grupo Nacional Provincial. Lic. Alejandro Cervantes Mac Swiney, Director de Servicio Corporativo, Liverpool. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. Lic. Alan Gamboa, Mex HR Manager; Esteé Lauder Companies. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. José Angel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle Frago, Director General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos; Secretaría de Relaciones Exteriores. Lic. Edgar Rosas López, Director de Personas y Relaciones Públicas; Productos Medix. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Human Resources Manager; Shell Servicios México. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para America Latina (Middle America Cluster Human Resources Manager); Maersk. Lic. Óscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Lic. José Alvear Maldonado, Coordinador General de Recursos Humanos; INFONAVIT. Mtro. Juan Carlos Erreguerena Albaiteiro, Director General Adjunto de Promoción y Desarrollo; CONOCER. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos, México y Centro América; American Tower. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México. Lic. Maye Alessandrini, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; AVON. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General Escuela Ciencias; Universidad Panamericana. Mtra. María del Carmen Bernal González, Directora del Centro de Investigación; IPADE. Carlos Reta; Instituto Nacional de Administración Pública. Act. Oscar J. Albarrán Trujillo, Director Interino de Recursos; MetLife. Lic. Orlando Moscoso Cruz, Director de Personal; CONALEP.

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

**CREANDOVALORH.** Año 6. No. 5. Septiembre, 2017. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. **Imagen de portada.** Shutterstock. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Teléfono: 04455-4130-5354. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

## En esta cuarta edición de 2017

- **Reinventando el liderazgo desde RH:** Nuestra encuesta sobre liderazgo y Recursos Humanos revela nueva información sobre la visión del tema en México.
- **Grandes Tendencias** presenta un artículo sobre el CHRO y cuáles son los retos que enfrenta en la actualidad.
- **En Enfoque de Negocios** exponemos por qué hoy día es fundamental que RH sea capaz de impulsar el liderazgo organizacional.
- En **RH Global**, la transformación tecnológica y cómo a través del liderazgo la fuerza de trabajo acepta el cambio.
- Además, conversamos con **Armando Calvo**, Vicepresidente de AT&T México, quien nos comparte su perspectiva sobre el panorama actual de transformación empresarial. ▲

## En Cifras

### ¿Qué hace sentir incómodo a un líder cuando debe comunicarse con su gente?

Pocas veces exploramos los aspectos que hacen sentir en desventaja a los líderes. La comunicación con el equipo es una de las más comunes. Te compartimos algunas cifras al respecto.

- 69% se siente incómodo al comunicarse en general.
- 37% a la hora de dar retroalimentación o criticar el desempeño o responsabilidades ejecutadas con deficiencia.
- 20% al demostrar vulnerabilidad, por ejemplo, cuando deben aceptar un error en público.
- 20% al reconocer los logros de otras personas.
- 20% al explicar los objetivos clave de la empresa.
- 19% al tener que dar indicaciones claras.
- 16% al dar crédito a otros por una buena idea que no es suya.
- 16% al comunicarse cara a cara en lugar de hacerlo por e-mail.

**Fuente:** Solomon (2016). "Two-Thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees". *HBR*, March 09.

# Nuevos Socios



**Te damos la bienvenida a Amedirh y te invitamos a conocer los beneficios y servicios que están a disposición de tu empresa**

## **ANSA**

Cristina Agredano López  
Gerente de Recursos Humanos  
Giro: Agronegocios

## **Corev de México**

Lic. Ana Carola Romero  
Gerente de Recursos Humanos  
Giro: Construcción

## **Crayola**

Fernando Posadas  
Gerente de Recursos Humanos  
Giro: Celulosa/Papel

## **Elaboradora de Alimentos Pachuca, S.A. de C.V.**

Lic. Matilde Labra Torres  
Gerente de Recursos Humanos  
Giro: Alimenticia

## **Faculta**

Roberto Königs  
Socio Director  
Giro: Servicios profesionales a empresa

## **Galas de México**

Edgar Vázquez  
Gerente de RRHH  
Giro: Artes Gráficas

## **Glosser**

Adriana Horta  
Director de RH  
Giro: Servicios

## **Grupo Cien Negocios Soluciones en Capital Humano S.A. de C.V.**

Lic. Carlos Tovar Pulido  
Socio Director  
Giro: Servicios

## **Grupo KHM**

C.P. Ernesto Montfort Martínez  
Director Operativo  
Giro: Servicios

## **Grupo Merza**

Carina Lemus González  
Directora Corporativa de Recursos Humanos  
Giro: Abarrotes

## **Human Parh Consultores**

M.A. María de Jesús Simón Dionicio  
Directora General  
Giro: Servicios

## **INC Research Clinical Services México Limited**

Oralia Bolaños Sánchez  
Director Asociado RH  
Giro: Salud

### Instituto Mexicano del Seguro Social

Karla Raygoza Rendón  
Titular de la Unidad de Personal  
Giro: Salud

### Mattel

Luis Araiza  
Director Regional RH Latam  
Giro: Comercial

### Moreno Cabas Consultoría y Producciones, S.A. de C.V.

Ernesto Óscar Cabas Mich  
Director General  
Giro: Servicios

### PriceTravel Holding

Claudia Sánchez García  
Directora de Recursos Humanos  
Giro: Turismo

### SAP México, S.A. de C.V.

Isabel Suárez  
Directora de Recursos Humanos  
Giro: Servicios

### SERVIAP

David Anaya Pérez  
Director de Ventas  
Giro: Maquila de nómina y outsourcing

### Talent Group

Jéssica Sobrino  
Consultor SR  
Giro: Reclutamiento y Selección de Personal

### Universidad Tecnológica de México, S.C.

Lic. Laura Ivonne González de Cossío  
Directora de Recursos Humanos  
Giro: Institución educativa

### VYCO

Anahí Reza  
Gerente de Recursos Humanos  
Giro: Servicios



## OCCMundial y AMEDIRH se alían para beneficiar la generación de empleo en el país.

### Miembro de la comunidad de Amedirh

Nos gustaría que hagas tu **primera visita** a la **Bolsa de Trabajo** para que conozcas la plataforma y sus beneficios. Sé parte de esta nueva experiencia en la **Bolsa de Trabajo de Amedirh** con los valores agregados de **OCC Mundial**, empresa líder en la materia.

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



# Reinventando el liderazgo desde Recursos Humanos

## Encuesta a ejecutivos



Por: Amedirh

La investigación sobre el liderazgo como una de las principales fortalezas de las organizaciones en México permite identificar áreas de oportunidad que, al mejorar, tendrán impacto en los recursos humanos y, por lo tanto, en la productividad y la rentabilidad. Asimismo, cuando la empresa establece planes de acción para desarrollar a sus líderes, contribuye decididamente a lograr los indicadores de negocio propuestos; entre ellos, el clima organizacional que es uno de los más relevantes en la actualidad porque apela a cómo se gestiona el talento para crear ventaja competitiva.

En esta edición presentamos algunos de los resultados más significativos del proyecto de estudio sobre liderazgo para el cual se contó con la participación de un panel de 900 ejecutivos de recursos humanos quienes aceptaron responder un cuestionario vía web, entre los meses de julio y agosto de 2017.

En primer lugar, preguntamos si en los últimos dos años se había aplicado algún proceso de investigación sobre la situación del desarrollo de líderes en sus empresas. 42% de los ejecutivos encuestados respondió que sí, 48% que no y un 10% dijo que por primera vez llevarán a cabo un esfuerzo de este tipo entre 2017 y 2018. Las respuestas indican que la brecha representada por la ausencia de diagnósticos aún alcanza cerca de la mitad.

### Requerimiento de desarrollo por nivel organizacional

Al preguntar acerca de cuáles son las posiciones que exigen mayor desarrollo en términos de liderazgo, los participantes coinciden en que son las de gerentes (40%),

supervisores (16%), coordinadores (12%) y directores de unidad de negocio (12%). Esto indica que los mandos gerenciales representan una gran área de oportunidad a reforzar considerando que lideran para hacer que las cosas sucedan con seguridad, calidad y efectividad.

### Acciones para desarrollar líderes

El plan de carrera continua vigente como la principal herramienta para contar con una línea de renovación de líderes (30%), le sigue el coaching (30%) y la capacitación especializada (20%). En contraste, los programas de mentoring apenas alcanzaron el 12% lo que revela un espacio muy relevante para impulsar las acciones para transferir el conocimiento entre las nuevas generaciones y las más antiguas.

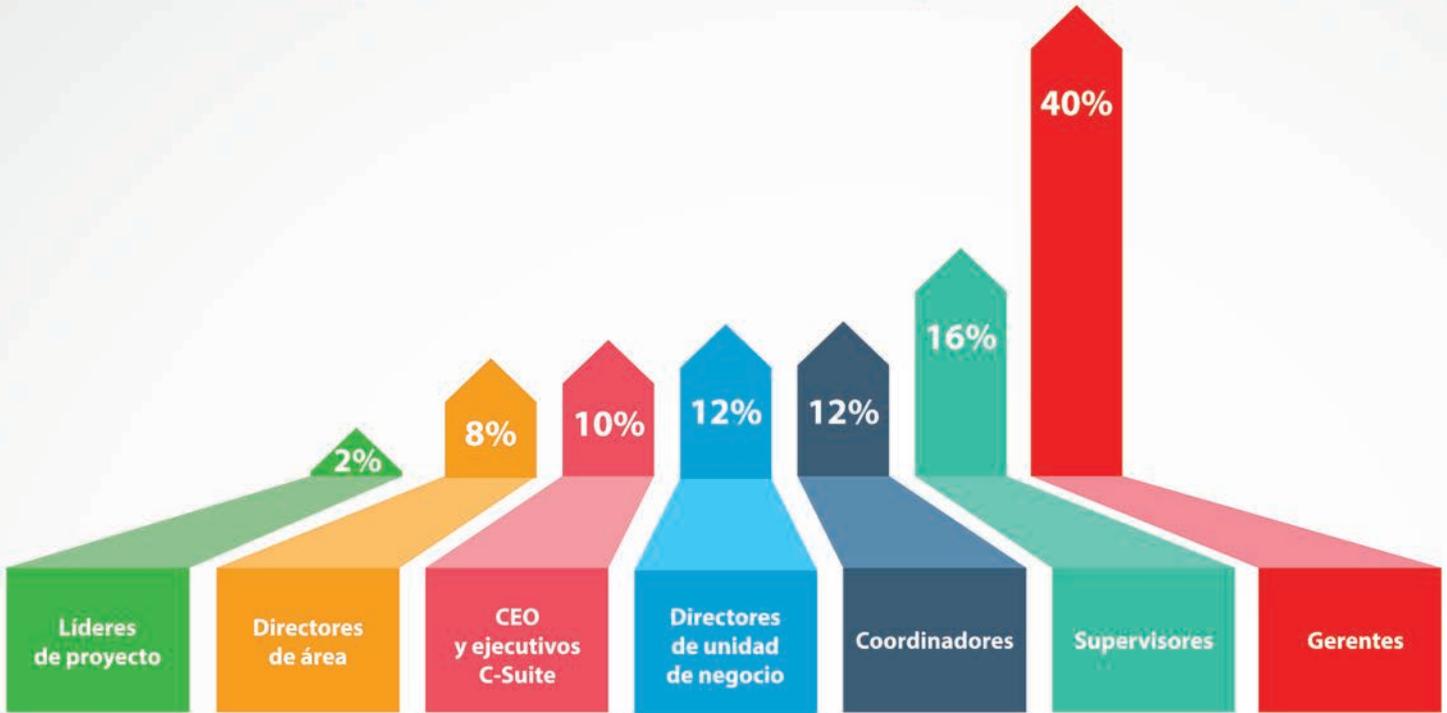
### Liderazgo - áreas de mejora

Para los ejecutivos participantes en el estudio, el desarrollo de otros colaboradores ocupa el primer lugar en la lista de áreas de mejora con un 30%. Esta competencia va seguida por el pensamiento estratégico (26%), así como la comunicación y la negociación (20%). Todas son habilidades fundamentales en un líder y, como se aprecia, también una de las grandes necesidades por solventar.

### Valoración de rasgos del liderazgo

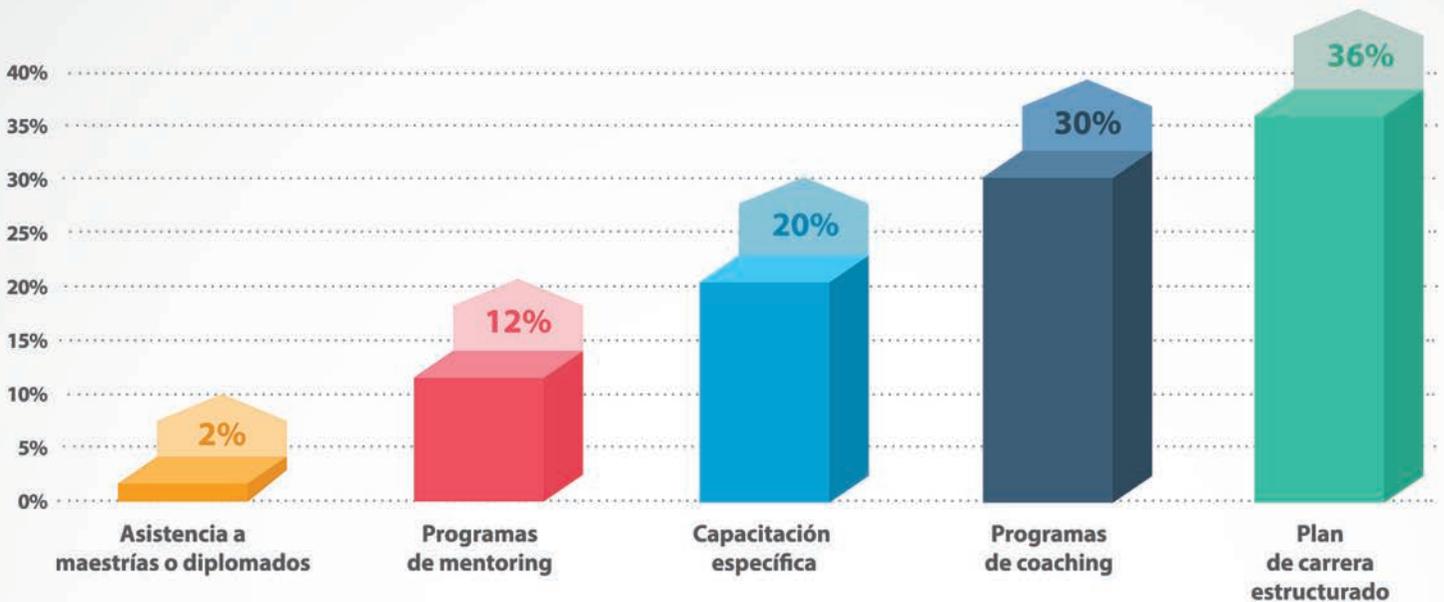
Para un 38% de los ejecutivos de RH participantes, el rasgo más valorado y buscado en los líderes es la visión de negocio aunada a la anticipación y la estrategia para abordar el mercado. En segundo término, se encuentra la capacidad analítica para tomar decisiones (20%) y la comunicación clara y directa acerca del rumbo organizacional (20%). Una vez más, estos atributos son considerados esenciales. ▲▲

**Gráfica 1: Requerimiento de desarrollo de líderes por nivel organizacional**



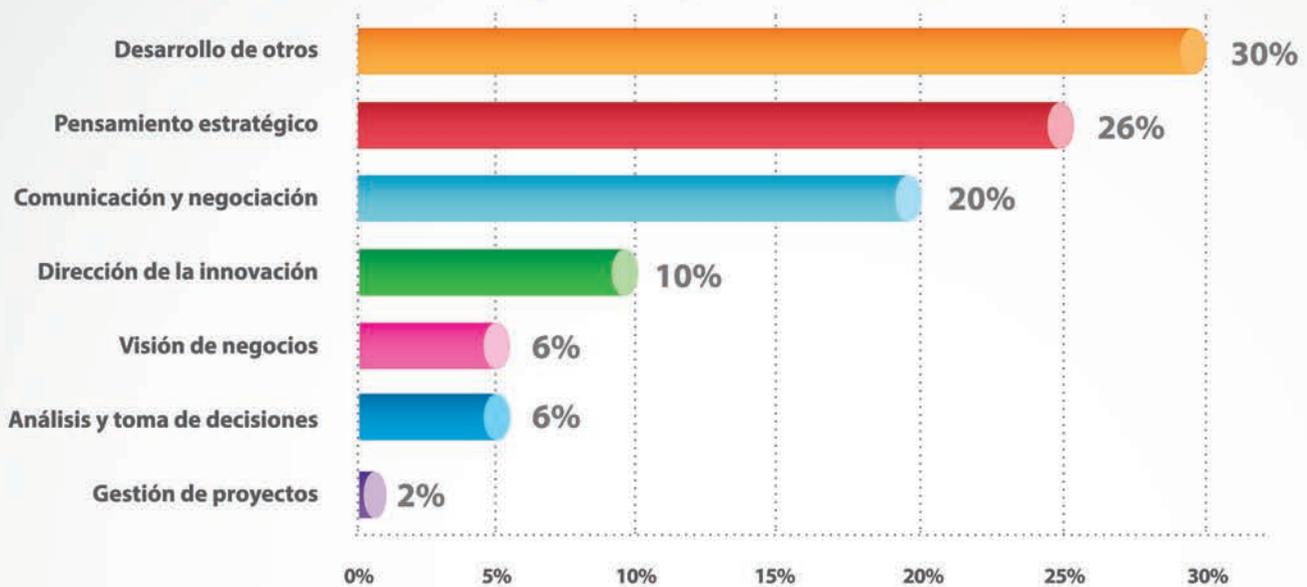
Base: 900 participantes. Fuente: Amedirh.

**Gráfica 2: Acciones para desarrollar líderes**



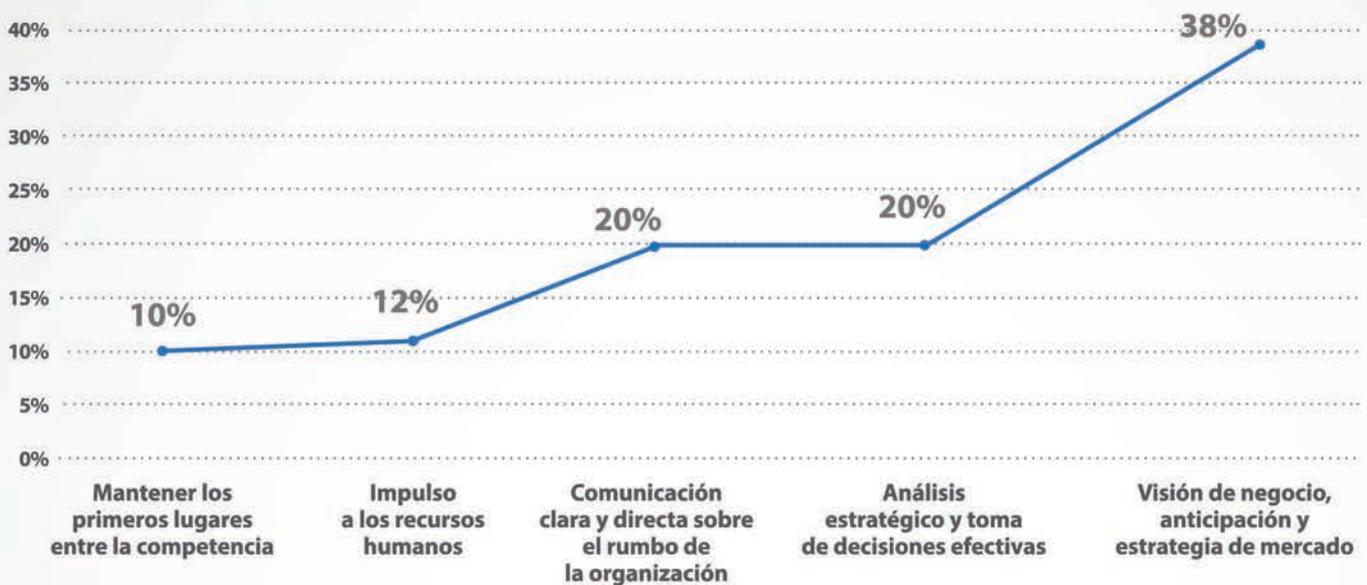
Base: 900 participantes. Fuente: Amedirh.

**Gráfica 3: Liderazgo - áreas de mejora**



Base: 900 participantes. Fuente: Amedirh.

**Gráfica 4: Valoración de rasgos del liderazgo**



Base: 900 participantes. Fuente: Amedirh.



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



☎ CDMX 5980-4800 LADA 01-800-200-0723

✉ buzon@pae.cc

🌐 PAE Proyección y Administración Empresarial

#SomosPAE

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

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

# EL CHRO: **¿cuáles son los retos que enfrenta en la actualidad?**

Por: Dr. Silvano Soto, editor

La mayoría de las empresas en el mundo deben afrontar la vertiginosidad del cambio en infinidad de ámbitos. Con resiliencia, la trinidad formada por el CEO, el CFO y el CHRO se da a la tarea de que la organización se adapte ante las múltiples transformaciones sin que ello implique poner en riesgo el todo por el todo.

Para los especialistas de Boston Consulting Group (BCG), firma de consultoría de prestigio y reconocimiento global, existe una vía que está demostrando efectividad y resultados. Se trata de una variación significativa en el enfoque de Recursos Humanos donde las personas son el principio y el centro de todos los asuntos.

A querer y no, resulta un reto de gran escala porque, como sucede en la mayoría de los casos, al menos en los países occidentales y del bloque Asia/Pacífico, tradicionalmente todos los esfuerzos se centran en la línea de producción, la cadena de suministro, la atracción de clientes y la comercialización.

Para el CHRO, la labor de emprender una nueva dirección ejecutiva de Recursos Humanos no es un asunto fácil ni rápido, sobre todo porque aún imperan las administraciones por silos, mismas que son jerárquicas y cuentan con variedad de niveles y que, además, ejercen una comunicación discrecional en gran cantidad de centros de trabajo y oficinas corporativas.

En este contexto, el equipo de analistas del BCG que monitorea la tendencia conocida como People First & Before Business, han apoyado, a través de varias investigaciones y reportes de estudios, a identificar retos que son comu-

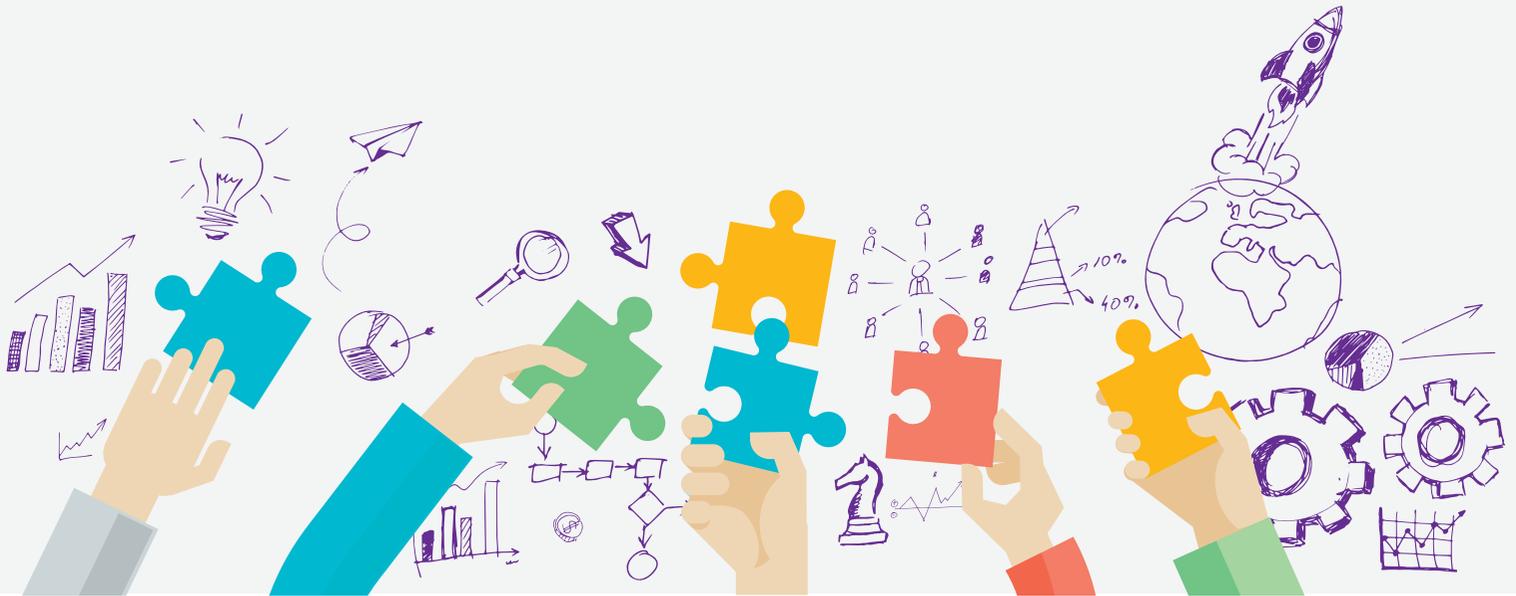
En el clima actual de los negocios, la relación entre el CEO, el CFO y el CHRO se estrecha, cada vez más, trayendo como principal beneficio el fortalecimiento del liderazgo organizacional.

nes a la mayoría de las organizaciones y empresas prácticamente de todo el mundo.

## **El reto estructural**

En el clima actual de los negocios, la relación entre el CEO, el CFO y el CHRO se estrecha, cada vez más, trayendo como principal beneficio el fortalecimiento del liderazgo organizacional. Por un lado, hay mayores posibilidades de profundizar en el análisis desde perspectivas que involucran al negocio, a las finanzas y a la gestión del talento. Por otro, incrementan las oportunidades para construir estrategias robustas y planes de acción con mayor definición, unidad y cohesión.

La sincronización de las visiones de estas tres entidades empresariales significa, haciendo uso de una metáfora, un salto cuántico crítico que era necesario para potenciar los resultados empresariales y la creación de valor a partir de la fuerza de trabajo. La gran diferencia queda de ma-



nifiesto porque, al haber alineación desde el grupo más compacto en la toma de decisiones, se vuelve posible:

- Mantener el rumbo de la empresa a un ritmo adecuado, constante y monitoreado.
- Incrementar el valor de la contribución de las personas en un ambiente laboral donde la gente quiere trabajar, se siente parte de una cultura, aprende y percibe beneficios más allá de la compensación tangible.
- Optimizar el uso de los recursos económicos de manera flexible de acuerdo con las necesidades del negocio, las expectativas y tendencias del mercado.

Alcanzar el logro combinado de estos tres objetivos requiere, en la opinión experta de los equipos de investigación del BCG, equilibrar la balanza entre los beneficios que obtiene la empresa motivo de su operación y aquellos que reciben las personas como compensación. Más aún, se trata de anteponer el bienestar de la gente en sentido organizacional, considerando su impacto en los resultados.

Algunos se preguntan inquietos cuáles serán las implicaciones del aumento notable de estrategias y planes de acción para la transformación digital y la automatización de la producción y los servicios. Si hay cambios estructurales en las líneas de manufactura y atención al cliente, ¿qué haremos con las personas? ¿seguirán agregando valor a la empresa?

La respuesta es que el talento seguirá siendo, indiscutiblemente, la fuente de mayor valor para la organización. Si bien es cierto que la inteligencia artificial y la automatización de la maquinaria son una realidad que permea

cada vez con mayor fuerza, también es verdad que en más empresas de todo el mundo se están repensando las funciones de los colaboradores. Por sí misma, esta dinámica, impulsará un movimiento de renovación de las fuentes de empleo al dar paso a la creación de posiciones laborales que hoy ni siquiera es posible imaginar que existirán.

Estando de acuerdo el CEO, el CFO y el CHRO en que el cambio estructural es algo más que una constante y que debe tomarse entre las manos de manera objetiva, ordenada y estratégica, entonces será posible gestionar la transformación del mundo laboral a fondo y no solo de forma superficial.

## Los retos

Para el CHRO hay todo un panorama de desafíos que deben ser estudiados y analizados para generar comprensiones y decisiones acertadas ante ellos. El equipo de investigación de BCG ha caracterizado cuatro aspectos estructurales que se deben gestionar y que son inherentes al tema de Recursos Humanos.

- **Propósito:** Para lidiar con el cambio constante, los colaboradores quieren sentir que lo que hacen en la empresa tiene un valor realmente significativo, que es importante y que cada persona pertenece de manera relevante a una comunidad y no solo a un negocio. Necesitan que haya un sentido de la vida y del ser en el trabajo.
- **Velocidad:** La transformación digital ha alterado dramáticamente las expectativas en sentido amplio,

haciendo que las compañías deban reaccionar con gran rapidez ante todo tipo de exigencias generadas por los colaboradores, los clientes, los proveedores y los competidores.

- **Inclusión:** Los colaboradores de todos los niveles quieren ser tomados en cuenta en mayor variedad de proyectos, unirse a la conversación empresarial y protagonizar el cambio. La diversidad ha dejado de tener sentido opcional y decorativo, la tendencia indica que la variedad amplia de perfiles de talento es una obligación y una responsabilidad social empresarial. Además, dejó de ser suficiente el modelo de cuotas pues, ahora, la gente quiere escuchar y ser escuchada.
- **Transformación del comportamiento del consumidor:** Las empresas tienen que cambiar la forma en cómo hacen los negocios para responder al mercado y a las fuerzas que lo impulsan, tal como está ocurriendo con la transformación digital que ha modificado los hábitos de consumo en el mercado. Si éste cambia, ¿no deberían actuar en consecuencia las organizaciones proveedoras de productos, bienes y servicios?

## Las soluciones

Para cada uno de los retos antes mencionados, el BCG ha encontrado caminos de solución que el CHRO y su equipo de proyectos y gestión perfectamente puede traducir en planes de acción. A continuación, se exponen en el mismo orden que los retos arriba mencionados.

- **Liderazgo catalizador:** Se requiere que los líderes sean capaces de crear las condiciones para mejorar el clima laboral en general, gestionar la energía de la organización, construir el consenso de forma colaborativa e impulsar la misión de la empresa, potencializando su atractivo para toda la fuerza de trabajo.
- **Trabajo ágil:** Promover la apertura de más y mejores grupos y canales para la innovación disruptiva y la mejora continua en la empresa, de manera que los colaboradores también experimenten autonomía para

proponer y generar nuevos desarrollos según su posición laboral. No hay innovación pequeña.

- **Compromiso:** Lograr que los colaboradores experimenten mayor lealtad y compromiso depende, en gran medida, de la prevalencia de la comunicación rápida, genuina, colaborativa, transparente y personal. La gente en la empresa quiere estar informada y ser capaz de informar de forma hiperconectada y móvil, en un entorno donde no haya verdades a medias o se oculten los errores; así como contar con la oportunidad de participar de la conversación y que haya mayor número de intercambios con los líderes dando pie al incremento de los momentos de retroalimentación para afinar la ejecución.
- **Estímulos informativos:** Debido a la transformación digital, las personas ahora responden ante nuevos tipos de estímulos de comunicación que van desde el e-mail, los mensajes de chat (whatsapp) y notificaciones en aplicaciones móviles de la empresa (app push notifications), haciendo que respondan de manera más rápida a las convocatorias en formatos menos tradicionales. Vale la pena echar mano de estos recursos que ahora forman parte del lenguaje cotidiano de la gente.

## Comentario final

Los retos que enfrenta el CHRO están motivados fundamentalmente por las personas y, ahora, debe incluir en sus planes de acción a más grupos de interés como son inversionistas, ejecutivos, gerentes, administrativos, operadores y personal de línea de producción; pero, además, en su visión es necesario incorporar a clientes y consumidores.

Como se ha visto, prácticamente todos los desafíos y las posibles soluciones están atadas a las nuevas formas de comportamiento digital y tecnológico de las personas; no obstante, en todos y todas prevalece el componente humano de necesitar ser valorado, participar en una misión y pertenecer. ▲▲



# GRUPO IPS DE MÉXICO

## GARANTÍA EN SEGURIDAD

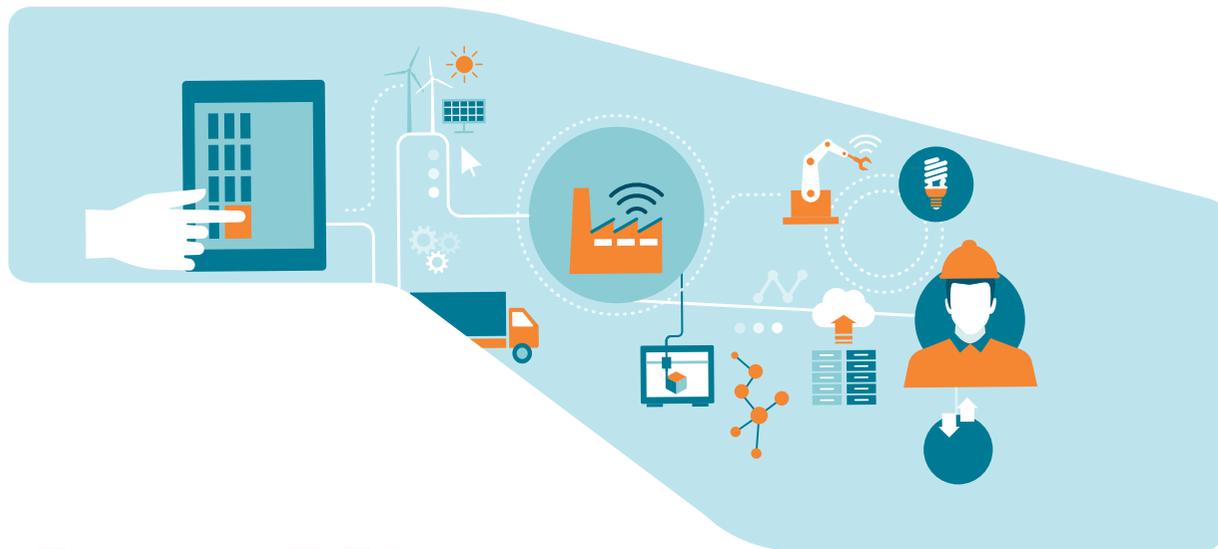
Lugar de trabajo certificado por **2<sup>do</sup>** año como **GPTW** a nivel nacional en el ramo de la **SEGURIDAD PRIVADA**



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

[azs@grupoipsmexico.com](mailto:azs@grupoipsmexico.com)

Tel. + 01 (55) 5525 3242



# Impulsar el liderazgo de negocios desde RH

Por: Dr. Silvano Soto, editor

**T**ratándose del futuro del empleo, muchos se preguntan qué pasará si las máquinas acaban por sustituir a los seres humanos en las líneas de producción, los puntos de servicio, las oficinas, las plantas de manufactura y un largo etcétera.

Sin embargo, quizá tendríamos que reformular este cuestionamiento y abordarlo desde otra perspectiva. En ello estriba que el CHRO de la empresa tenga o no la oportunidad de impulsar al nuevo liderazgo de negocios que en todas partes del mundo parece ser una de las exigencias actuales más críticas.

## Persona y máquina: hacia una nueva relación

Respecto a la irrupción total de las tecnologías de información, comunicación y manufactura en el mundo, existen dos posiciones contrastantes acerca de las implicaciones para la sociedad y el ser humano.

- Los apocalípticos aseguran que las tecnologías acabarán por imponerse a las personas y que se convertirán en el nuevo asociado o colaborador de las empresas, dejando atrás la mayoría de las desventajas de lidiar con gente en una organización.
- Los integrados en cambio defienden la idea de que debe existir una nueva relación entre el individuo y la

máquina, de manera que exista la posibilidad de que, resultado de esta asociación, tal como ocurre en la naturaleza, sea posible que la humanidad se concentre en solucionar problemas que requieren enfoques más estratégicos.

Hay un tercer punto de vista que es el del empresariado. Los líderes deben enfrentar el hecho de que en sus organizaciones se presentan un sinfín de obstáculos para el desarrollo y expansión debido a temas relacionados con la gestión y comportamiento de las personas; por ejemplo, la seguridad, el control y aseguramiento de la calidad, la mejora continua, la innovación, el servicio y la eficiencia en costos.

Con la finalidad de mitigar la merma derivada de estas y otras circunstancias, en diversidad de sectores e industrias, tanto en el ámbito gubernamental como en la iniciativa privada, se ha optado por la incorporación de tecnologías para la manufactura, la información y la comunicación.

No obstante, la maquinaria y la automatización no han desbancado a las personas; antes bien, facilitan el incremento en los volúmenes de producción, con rapidez y mejores acabados. De igual manera, en lo que concierne a los servicios, estos ahora son más ágiles y tienen mayor capacidad de respuesta.

## Los líderes deben enfrentar el hecho de que en sus organizaciones se presentan un sinnúmero de obstáculos para el desarrollo y expansión debido a temas relacionados con la gestión y comportamiento de las personas.

En este contexto, en contraparte, tanto las industrias como los consumidores ahora esperan mayor velocidad. El fenómeno de la transformación digital ha promovido, por ejemplo, que los usuarios o clientes se autosuministren de productos y servicios. Aunado a la “cultura del selfie”, se espera que ante un pedido haya una respuesta inmediata.

La personalización de los servicios es otro de los rasgos que caracterizan a las industrias comerciales modificando drásticamente las expectativas y hábitos de los consumidores. Amazon y Netflix ahora recomiendan productos, servicios y contenidos de acuerdo con nuestras preferencias. Google nos señala “lo que quisimos decir” y nos hace millones de sugerencias a partir de las búsquedas temáticas que hacemos. Todo ha cambiado en cuestión de unos pocos años.

### El liderazgo de negocios que se necesita

De acuerdo con la investigación realizada en diferentes instituciones reconocidas a nivel global, las fuentes para obtener ventaja competitiva se están modificando a ritmo vertiginoso y de maneras drásticas. Así, por ejemplo, se proponen a continuación tres de las que están cobrando mayor fuerza, que requieren líderes con un perfil más definido y a las que el CHRO debe poner atención.

*Actuar donde otros no pueden*

- Esta fuente de ventaja competitiva requiere de talento

y fuerza de trabajo preparada a niveles de excelencia, con bajos niveles de rezago educativo y capaz de interactuar en diversos ecosistemas de negocios, tanto tradicionales como disruptivos.

- A su vez, una de las exigencias relevantes es que se requiere de un grado de automatización y digitalización sobresaliente pues depende en buena medida del acceso a datos y el procesamiento de grandes volúmenes de ellos para el análisis y la gestión de decisiones oportunas de mercado.

*Fusionar la explotación con la exploración*

- Para crear nuevos ecosistemas de negocios, las empresas necesitan explorar mercados diferentes, sin agotarlos, para aprender a desarrollarlos y llevarlos hacia la expansión.
- De las personas, se requiere que sean entrenadas para la aplicación de formas ágiles para trabajar. Los procesos deben tener ciclos más y más cortos en la manufactura y el servicio. A su vez, la gente puede contratarse por periodos más breves y para desempeñar funciones muy específicas.
- De la maquinaria, las computadoras y los sistemas se espera que tengan mayor capacidad para aprender a partir de los datos que se les aportan. Solo así pueden apoyar a la gente a que responda de manera ágil.

*Abrazar la corriente de cambio continuo*

- Las organizaciones que se adaptan más rápido son las que cuentan con gente flexible y dispuesta a realizar todo tipo de modificaciones sin experimentar vértigo o estrés negativo. Esto también demanda de líderes capaces de actuar con políticas flex para la gestión del tiempo, el trabajo a distancia, el co-working y otras formas de colaboración sin que el personal deba estar anclado a un escritorio en una oficina o planta.
- La Inteligencia Artificial impulsa la adaptabilidad y el entrenamiento porque, a medida que se implementan estas tecnologías en las empresas, es posible que las personas inviertan el tiempo y energía necesaria en desarrollar actividades para la expansión del negocio.
- Mantenerse en la corriente del cambio demanda, a nivel de automatización y digitalización, que los grandes sistemas de información empresarial sean escalables, en lugar de que tengan que iniciar su construcción desde cero, cada vez que se desea hacer un cambio profundo y estructural en la organización.

## Nueva visión del CHRO

Desde la dirección ejecutiva de Recursos Humanos, el CHRO tiene que avocarse a la tarea de convertir en realidad la estrategia empresarial facilitando a los líderes de unidades de negocio y áreas de soporte toda la asesoría, metodologías y herramientas que se requieran para fortalecer su capacidad para gestionar personas.

1. Hay un cambio notable de enfoque en el que es necesario que los líderes comprendan que los resultados se logran con el compromiso de la gente y no con la explotación de las personas.
2. Se espera que Recursos Humanos sea capaz de motivar a los líderes a que gestionen su propia autoevaluación y planes de acción para reducir las brechas. Esto es posible desarrollando un nuevo modelo, más objetivo, que permita comparar los rasgos y competencias del líder contra las expectativas planteadas en los perfiles de puestos y en el inventario de proyectos que deben conducir. A través de este análisis será viable la implementación de cursos de acción para asegurar el cumplimiento efectivo de las metas e indicadores clave de negocio.

3. Incrementa el seguimiento al cumplimiento de los líderes. Al respecto, las organizaciones son más exigentes y cada vez se tolera menos que haya merma, desperdicio de recursos y pérdidas de tiempo. Esto demanda que cada líder asuma con cabalidad que la evaluación será algo cotidiano, que dejará de realizarse una o dos veces al año y que habrá objetivos semanales e incluso diarios que cumplir. Esta dinámica aplica por igual a los coordinadores, asociados, supervisores y operadores.
4. El logro de metas diarias, semanales y mensuales, junto con el seguimiento y monitoreo, están alcanzando grandes niveles de popularidad en las empresas porque demuestran mayor efectividad para alcanzar los objetivos de negocio. De ninguna manera significa que esto acote, reduzca o elimine la autonomía de los líderes. Por el contrario, quiere decir que ahora las compañías, a través de la Inteligencia Artificial y el análisis de datos, puede identificar las desviaciones en los proyectos y planes de producción o servicio, asegurando calidad y efectividad en costo.
5. El CHRO deja de ser un ente accesorio que contribuye de forma tangencial al valor creado por la organización. El nuevo rol que desempeña tampoco es el de asesor para la mejora y perfeccionamiento del liderazgo. Antes bien, es una figura que, al reportar al CEO y al ir de la mano del CFO, adquiere la responsabilidad mayor de anticiparse a las fallas y fracasos innecesarios de los equipos. Esto solo es posible manteniendo un nivel de supervisión del desarrollo, comportamiento y evolución de los líderes y del llamado “top talent”. Así, la dirección ejecutiva de Recursos Humanos estará directamente vinculada al logro de objetivos y metas porque realiza un seguimiento de marcaje personal hacia los líderes sin aniquilar la autonomía.

## Conclusión

La nueva conceptualización del CHRO como aliado del negocio precisa que se involucre a mayor profundidad en la capacidad de los líderes para que cumplan cabalmente con su función y responsabilidad. Es momento para aprovechar la gran ventana de oportunidad que se abre para los profesionales de Recursos Humanos capaces de desarrollarse y desarrollar a otros bajo esta perspectiva. ▲▲

# LAS MEJORES

# CONSULTORAS

en

SUPLEMENTO ESPECIAL  
**RECURSOS HUMANOS**



¿ Te gustaría conocer este **IMPORTANTE RANKING** ?

- 📌 Reclutamiento y
- 📌 Selección de personal
- 📌 Outsourcing
- 📌 Capacitación
- 📌 Clima laboral
- 📌 Coaching y Liderazgo
- 📌 Legal
- 📌 Software
- 📌 Desarrollo Humano

## SEPTIEMBRE 2017

De venta en  
tiendas Sanborn's

**¡BÚSCALA!**

Informes: 5554 5158 • 5602 4575

## ¿Transformación tecnológica? **Liderazgo y empleados que aceptan el cambio**

Originally published as “How Leaders Can Help Employees Accept Technology Changes” by Dori Meinert in HR Magazine, (issue Jul 1, 2016). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

Cuando se desarrolla un nuevo sistema tecnológico, los líderes de alto nivel a menudo se enfrentan a una gran ola de expectativas sólo para verla disolverse rápidamente en un ambiente de frustración y desconfianza entre los empleados.

Ese nuevo software tan anhelado debía ahorrar tiempo a los trabajadores, permitiéndoles ser más productivos en otras áreas. Sin embargo, los empleados se quejaron de que era demasiado complicado o no funcionaba bien y, de hecho, crearon soluciones alternativas en lugar de aprender a utilizar la tecnología o esperar a que los fallos fueran solucionados.

Este escenario es muy común. No es que la tecnología sea mala en sí misma, aunque algunos empleados pueden diferir de opinión. “Lo que es malo es cuando pensamos que la plataforma tecnológica va a hacer todo mejor y, en el proceso de su implementación, no encarrilamos a la gente”, dice Chris Laping, ex vicepresidente senior de transformación de negocios y director de información de Red Robin Gourmet Burgers.

A veces, los altos mandos culpan a los empleados por ser resistentes al cambio, cuando en realidad los ejecutivos no han sentado las bases adecuadas para la adopción tecnológica. Por ejemplo, en lugar de explicar por qué se necesita el nuevo sistema o cómo facilitará el trabajo, los líderes exigen más tiempo de formación a los empleados que ya se sienten sobrecargados de por

sí. “Es como el refrán que dice que las palizas continuarán hasta que la moral mejore”, bromea Chris Laping.

Después de 25 años en el campo de la tecnología, Laping concluye que el problema no radica en el usuario final sino en los ejecutivos que están impulsando el cambio. Los líderes pueden aumentar las probabilidades de una iniciativa de transformación exitosa tomando medidas para influir en la capacidad de los empleados para absorber las modificaciones en su entorno, asegura el también autor del libro “La gente antes que las cosas: El cambio no es un problema del usuario final” (PBT Press, 2016). Estos pasos incluyen lo siguiente:

- **Permita que los empleados sepan por qué el cambio es necesario.** Los trabajadores necesitan entender cuál es la meta antes de que puedan aceptar un nuevo programa. “Cuando la gente tiene claridad sobre el propósito, genera una acción significativa. Involucra a la gente. Las personas quieren hacer una diferencia en el trabajo. Ellas quieren tener un objetivo claro. Cuando no existe el racional que motiva los colaboradores no se conectan, porque no se entusiasman”. A menudo, después de aprobar un cambio, los líderes empresariales suelen dejar de enfocarse en el “por qué” y se concentran únicamente en el “qué”, lo que crea confusión y frustración.
- **Hay que mantener el proyecto en un estado simple.** Ninguna persona del equipo de Tecnología de Infor-



mación se propone crear un sistema demasiado complicado. Pero cuando ejecutivos y líderes de proyectos no establecen objetivos claros y no están involucrados durante el proceso de diseño, puede emerger un sistema que crea problemas para los usuarios finales, dice Laping. Si están interesados en permitir el cambio, los líderes de empresa y de tecnología deben centrarse en las necesidades del negocio, de los usuarios finales y adoptar la simplicidad, recomienda.

- **Dar a la gente el tiempo adecuado para convertirse en adeptos a un nuevo sistema.** Hacerlo de este modo aumentará la receptividad hacia las nuevas herramientas tecnológicas. En muchas ocasiones, los ejecutivos esperan que los empleados adopten nuevos sistemas de inmediato, sin tomar en cuenta la alta carga de trabajo; lo que puede crear resentimiento.
- **Depender menos de las comunicaciones formales.** Las comunicaciones corporativas pueden aumentar la conciencia de un proyecto, que es un primer paso importante. Pero si hay demasiados memorandos corporativos excesivamente amplios, los trabajadores pueden ignorarlos. Ellos quieren escuchar de los compañeros de confianza de que manera el cambio afectará el desempeño de sus tareas específicas
- **Dar oportunidad para que los empleados se capaciten entre sí.** Cuando los trabajadores llegan a ser competentes en la operación de las herramientas

basadas en tecnologías de información, hay que animarlos a compartir su dominio de las nuevas habilidades con sus colegas. Como resultado, los empleados estarán más involucrados y motivados.

- **Alentar la retroalimentación y tomar medidas al respecto.** Hay quienes aseguran que lo peor que un líder puede hacer es no escuchar a los trabajadores, pero Laping sugiere que “lo peor es preguntarles cómo se sienten sobre algo y luego no hacer nada al respecto”. Cada retroalimentación de parte de los colaboradores debería traducirse en un plan de acción para mitigar una desviación, o bien, para prevenirla en el futuro.
- **Dar apoyo.** Los ejecutivos a menudo se centran en la implementación inicial de un proyecto de tecnología de información, pero no tienen en cuenta la necesidad de mantenimiento anual o el apoyo para el usuario. “La forma en que apoyamos a las personas durante los procesos de cambio hoy influye en cómo se van a sentir con respecto al próximo periodo de gran transformación que emprenda la organización”, concluye Chris Laping, ex vicepresidente senior de transformación de negocios y director de información de Red Robin Gourmet Burgers. ▲▲

# Liderazgo efectivo

## Cuadrantes de comunicación

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor

**G**ran proporción de la fortaleza de los líderes residen en su capacidad para hacer que los planes de acción se materialicen. A su vez, estos dependen en buena medida de la habilidad para delegar y compartir la responsabilidad por los resultados y, para todo ello, se requiere de una comunicación de alta efectividad.

### ¿Qué implica la comunicación efectiva?

- Comprender claramente el plan de acción que se ejecutará.
- Contar con un mapa de asignación de responsabilidad, actividades y entregables.
- Designar a los mejores recursos para el desempeño del plan de acción.
- Establecer el flujo de información e instrucciones, supervisión y seguimiento que permita que los datos sobre el avance y desempeño del plan fluyan del líder hacia los operadores y viceversa.
- Diseñar un tablero de control que refleje los avances, logros, desviaciones, medidas correctivas y preventivas.

### ¿Cuáles son los puntos críticos o sensibles?

- La comprensión clara del plan: tanto el líder como los supervisores y operadores deben tener en la mente una imagen unificada de la meta que orienta los esfuerzos.
- El flujo de la información: si el líder olvida o desestima la relevancia de los datos sobre avance y desempeño, tarde o temprano enfrentará la desagradable sorpresa de desconocer el rumbo y, peor aún, obtener resultados desastrosos.

### ¿Cómo alcanzar mayor efectividad?

Existe una metodología conocida por el uso de cuadrantes de acción y comunicación que facilita el flujo de la información del líder hacia la operación y de regreso, mejorando el seguimiento y la alineación entre objetivo, ejecución y resultados. Como herramienta resulta especialmente útil en procesos de transformación que pretenden alcanzar a mayor cantidad de colaboradores o el total de la fuerza de trabajo; por ejemplo, los procesos de gestión del cambio. Un cuadrante es un grupo de personas que deben desempeñar una tarea dentro del plan.

Para implementarla se pueden tomar en consideración los pasos siguientes:

1. Estructurar la información, indicaciones y solución a preguntas frecuentes que será necesaria para ejecutar el plan de acción.
2. Identificar a los líderes de cada etapa del plan, quienes coordinarán y tendrán que interactuar con el siguiente nivel o líderes de cuadrante. Hay que asignarles tramos de responsabilidad, actividades y entregables precisos.
3. Encomendar a los líderes de cuadrante la tarea de facilitar, supervisar, comunicar y reportar con efectividad y oportunidad. Cada uno de ellos/as está a cargo de un grupo de operadores y deberán ser entrenados, contar con todos los recursos para apoyar a los diferentes procesos y resolver la mayor parte de las dudas.
4. Asegurar que la calidad de la información del líder hacia la operación y viceversa sea efectiva, suficiente y oportuna.
5. Finalmente, evaluar y extraer aprendizajes del uso de la metodología. 

EXPO  
**CITYOCC**

EL LUGAR DE LAS OPORTUNIDADES

El mejor evento de **reclutamiento en línea** está por llegar...

Expo City OCC - AMEDIRH 2017  
**Del 23 de octubre al 5 de noviembre**

## REGISTRA A TU EMPRESA

- Durante 2 semanas, más de 4 millones de candidatos buscarán trabajo en nuestra plataforma
- Aparta tu oficina virtual 100% personalizable y recibe miles de currículos para cubrir todas tus vacantes e incrementar el employer branding de tu marca

**¡Aprovecha los costos preferenciales y sé parte de la feria virtual de empleo más grande de México!**

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



# Cultivar el liderazgo desde la perspectiva legal

Por: Víctor Manuel González, Socio y Director Contencioso en Legal Laboral

**C**orren tiempos de oportunidad para el surgimiento y consolidación de líderes, desde posiciones modestas hasta entornos de alta responsabilidad y exposición mediática.

Diversas figuras públicas en el ámbito local e internacional, que son o han sido líderes políticos y/o de organizaciones privadas, son noticia debido a escándalos derivados de eventos ocurridos en el ejercicio de sus funciones, como la utilización de fondos privados para sobornar gobiernos, malversación de recursos públicos y corrupción.

Más allá de las consecuencias legales, materiales y cuantificables, estos sucesos trastocan en diversos planos a los valores y principios de cada individuo y de la sociedad. De ahí que una de las consecuencias sea la distorsión de la figura del liderazgo y, por ello, ahora se necesitan auténticos líderes que deberán demostrar al menos dos características fundamentales: integridad y honestidad.

Para atajar y erradicar la corrupción en México, la sociedad, la iniciativa privada y el gobierno han trabajado en diseñar e implementar el Sistema Nacional Anticorrupción, el cual prevé responsabilizar a los servidores públicos y a entes privados que pudieran ser objeto de sanción por intervenir en hechos de esa índole.

El combate a la corrupción comienza desde el hogar, la escuela e incluso el centro de trabajo. Observamos que en estos entornos de manera natural la figura del líder recae, respectivamente, en el jefe de familia, los profesores, el patrón y sus representantes.

## El centro de trabajo: espacio idóneo para el liderazgo

En el centro de trabajo, los colaboradores tienen una labor que realizar, la cual está determinada por el patrón y sus representantes. Es un entorno de organización donde el liderazgo ocupa un lugar preponderante; tan es así que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 9 indica que las funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando sean de perfil general, serán consideradas de confianza.

Asimismo, en el artículo 11 dispone que “directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores”, de ahí la relevancia de que estos sujetos observen y hagan observar las disposiciones internas y la normatividad laboral que rigen a la relación laboral.

## El líder en la empresa es el eslabón capaz de propiciar la productividad, un ambiente de trabajo sano y funcional, así como evitar la corrupción a través de su ejemplo cotidiano.

Un principio elemental de congruencia que rige el mando es “cumplir y hacer cumplir” las normas, reglamentos, disposiciones, etcétera. Este supuesto impone a quien detenta jefatura de trabajadores, ser el primero en acatar las reglas, pues ello lo inviste de autoridad moral. Con razón se suele aseverar que no hay malos colaboradores, sino malos líderes.

Ahora bien, quien tenga labor de dirigir a otros o aspire a ella, deberá observar el contenido de los artículos 132 y 133 de la citada ley; dirigidos a los patrones y en consecuencia a sus representantes. El primero es un extenso catálogo de obligaciones para con los colaboradores, entre las que destacan por su estrecha relación con el liderazgo:

1. Cumplir con la normatividad de trabajo aplicable.
2. Remunerar conforme a las normas vigentes.
3. Proporcionar oportunamente instrumentos y útiles de trabajo.
4. Brindar lugar de resguardo seguro para los objetos del punto anterior.
5. Mantener número suficiente de asientos, incluso cuando se trate de instalaciones industriales, cuando la naturaleza de sus funciones lo permita.
6. Guardar la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.
7. Expedir constancia por escrito del número de días trabajados y salario percibido.
8. Dar cuando lo pidan o se separen de la empresa, dentro del término de tres días, constancia escrita relativa a sus servicios.
9. Cumplir el reglamento y las normas oficiales mexi-

nas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables para prestar oportuna y eficazmente los primeros auxilios.

10. Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones relativas de los reglamentos y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como el texto íntegro del o los contratos colectivos de trabajo que rijan en la empresa; asimismo, se deberá divulgar a los colaboradores la información sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos.
11. Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento para cerciorarse del cumplimiento de las normas de trabajo y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando sea solicitado.
12. Propiciar las actividades culturales y del deporte, proporcionando los equipos y útiles indispensables.

Por su parte el artículo 133, dispone que queda prohibido a los patrones o a sus representantes:

1. Negarse a aceptar trabajadores por razón de origen étnico o nacionalidad, género, edad, discapacidad, condición social, de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro criterio que pueda dar lugar a un acto discriminatorio.
2. Requerirlos o admitirles dinero como gratificación porque se les permita laborar o por cualquier otro motivo que se refiera a las condiciones de éste.

3. Hacer o permitir colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo.
4. Hacer cualquier acto que limite los derechos que otorgan las leyes.
5. Realizar propaganda política o religiosa en el centro de trabajo.
6. Elaborar listados de los colaboradores que se separen o sean separados del trabajo para que no se les vuelva a dar ocupación.
7. Portar armas en el interior de los establecimientos.
8. Acudir al centro de trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.
9. Ejecutar acciones de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el centro de trabajo.
10. Consentir o tolerar acciones de hostigamiento y/o acoso sexual en el centro de trabajo.
11. Requerir certificados médicos de no embarazo para el ingreso, permanencia o ascenso en el empleo.
12. Despedir a una colaboradora o coaccionarla directa o indirectamente para que renuncie por estar embarazada, por cambio de estado civil o por tener el cuidado de hijos menores.

En consecuencia, la falta de observación de tales disposiciones erosionará el liderazgo del patrón o su representante y dará lugar a los supuestos de rescisión de la relación laboral sin responsabilidad para el trabajador, previstos en el artículo 51 de la LFT, siendo resarcido a través de una indemnización.

La Ley Federal del Trabajo estipula reglas claras que, por el simple hecho de acatarlas, permiten al patrón y sus representantes ser guías. El líder en la empresa es el eslabón capaz de propiciar la productividad, un ambiente de trabajo sano y funcional, así como evitar la corrupción a través de su ejemplo cotidiano.

**El contenido es responsabilidad del autor.**





## ¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



Son sesiones mensuales dirigidos por especialistas en cada área que te permiten, además de mantenerte actualizado en los temas del día a día de tu función, ampliar tu red de contactos.

**La participación en los Comités de Trabajo de AMEDIRH es un beneficio exclusivo para socios.**

- Comité Selección de Talento y Capacitación
- Comité Tecnología Aplicada a RH
- Comité Clima Organizacional
- Comité Fiscal y de Seguridad Social
- Comité Innovación
- Comité Salud
- Comité Relaciones Laborales
- Comité Compensación
- Comité Comunicación

### ¿Cómo participar?

Elige el Comité o Comités que estén más relacionados con tu función diaria e inscríbete enviando un correo electrónico a [evelasco@amedirh.com.mx](mailto:evelasco@amedirh.com.mx)

# Liderazgo y comunicación: **un híbrido poderoso**

Por: Mundo Ejecutivo

Encontrar y luego reconocer el talón de Aquiles en una organización puede ser el primer paso para cambiarla. En sesiones impartidas en programas de liderazgo con diferentes actores de industrias como la automotriz, la farmacéutica, la educativa, la turística y la restaurantera, por mencionar algunas, surge una pregunta sencilla de responder: ¿cuál es el *talón de Aquiles* de una organización?

Sin dudarlo, directivos y operativos, han coincidido en que la baja efectividad en su comunicación interna entorpece procesos, genera un clima organizacional adverso, propicia la disminución en la productividad y es un sello característico de la ausencia de compromiso hacia los proyectos. “Tenemos exceso de comunicación de radio-pasillo”, expresan con frecuencia.

¿Por qué es tan difícil comunicarse? ¿Cómo impacta al liderazgo que ejercemos como al que recibimos?

He aquí algunas sugerencias que, llevadas a la práctica, pueden ayudar de manera significativa a que el mensaje organizacional sea entregado con fuerza y determinación:

- **Sea directo y franco con sus mensajes:** Nada deteriora más el diálogo que la simulación del mismo. En pleno siglo XXI no es posible darse el lujo de no expresar lo que verdaderamente se siente y piensa, siempre y cuando se haga en entornos de respeto y asertividad.
- **Escuche con los sentidos:** Se viven tiempos de tecnología avasallante y es necesario aprender a convivir con los avances cotidianos. Eso implica, también, dar

el lugar que merecen las personas con las que se interactúa día con día. Dejar de hacer lo que se está haciendo para prestar atención total a los interlocutores permitirá enviar un mensaje claro acerca de cómo “me interesa lo que me estás diciendo”.

- **Comunique de manera integral:** No todas las personas están preparadas para integrar la comunicación corporal con la oral. Esa habilidad se adquiere con la práctica y con el tiempo, con la capacitación adecuada y con la guía paciente.

Comunicar es un arte y prepararse para el futuro es de sabios. Ser un mejor comunicador es, también, la puerta de acceso al ejercicio de un liderazgo que permite trascender con los equipos de trabajo. Parafraseando a John C. Maxwell, “la primera persona a la que necesito liderar, soy yo; la primera persona que debería cambiar, soy yo”.



**El contenido es responsabilidad del autor.**

# GRUPO MUNDO EJECUTIVO

Por tercera ocasión convoca a lo más destacado de la clase empresarial para impulsar el crecimiento de México



EXPO SANTA FE MEXICO 

Este año, y por la relevancia de la modernización del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, hemos escogido para el **CONTENIDO** principal de nuestro evento, sectores de crecimiento sostenido y por lo mismo de enormes oportunidades de inversión y negocios, pero también de gran relevancia por su integración regional definitiva: capitales, bienes y servicios, incorporación de ideas y de capital humano.

Distintos **EXPERTOS** analizarán las áreas de **OPORTUNIDAD** de algunas de las **INDUSTRIAS** con mayor crecimiento de la economía.

Principales sectores representados:

**ENERGÉTICO » AEROESPACIAL » TURISMO » SALUD  
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

5 de diciembre 2017

RSVP: Araceli Hernández Tel. 5002 9470 / [araceli.hernandez@mundoejecutivo.com.mx](mailto:araceli.hernandez@mundoejecutivo.com.mx)



# Liderando en un Mundo VUCA

El ejército de los Estados Unidos fue el que primero empleó el término VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo por sus siglas en inglés) con el fin de describir la condición del mundo al finalizar la Guerra Fría. En la actualidad, el término VUCA se aplica comúnmente a los retos de navegación que enfrentan los líderes en todas las organizaciones.

Ya sea que consideremos al liderazgo a nivel individual, interpersonal, de equipo u organizacional, VUCA desafía a los líderes haciéndolos reflexionar sobre los grados de previsión y perspicacia que conllevan sus responsabilidades, tomando en cuenta los comportamientos de grupos e individuos en las organizaciones. Nos ayuda a identificar las fallas sistémicas y de comportamiento que son características de las empresas que se atorán dentro de un mundo donde el cambio es la única constante.

## Organizational Navigation Dynamics

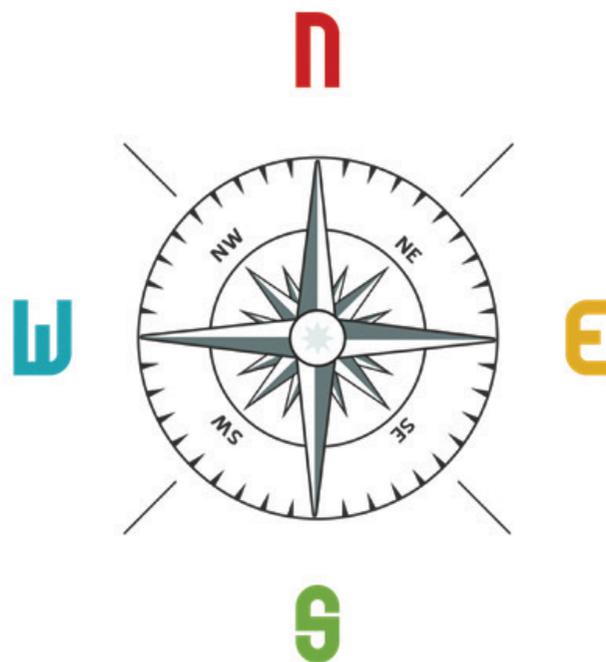
En 2001, después de muchos años de estudio e investigación, Aviad Goz, el fundador de N.E.W.S.<sup>TM</sup>, puso en marcha su modelo de **Organizational Navigation Dynamics**, creado para la navegación personal, interpersonal y organizacional. Al explicar su modelo, Aviad Goz dice, “en un mundo VUCA, las empresas y negocios pueden fácilmente desalinearse y virar de su estrategia, fallando por no cumplir sus metas. Es por ello, que la navegación se vuelve una habilidad crítica de líderes en todos los niveles.”

En pocas palabras, la navegación es el acto de avanzar hacia una meta o visión. La habilidad para navegar es la esencia del liderazgo. Es la capacidad de leer el mapa, ver las tendencias y luego elegir el curso adecuado para progresar. En un mundo VUCA, es esencial que dotemos a nuestros líderes con herramientas probadas para

que puedan navegar sus propias vidas, sus carreras, sus equipos y organizaciones. Aviad Goz enfatiza, “el proceso de navegación es dinámico. Nunca cesa.” Su modelo está diseñado para acompañar a líderes conforme se mueven de manera dinámica de un desafío al siguiente sin perder de vista los cambios a su alrededor.

N.E.W.S.<sup>TM</sup> es un proceso global, sistemático y orientado a resultados. Acompaña a personas, equipos y directivos en la navegación a través de situaciones difíciles y para desarrollar y expresar su talento único y su potencial dentro de la organización.

El modelo N.E.W.S.<sup>TM</sup>, norte, este, oeste y sur, utiliza el símbolo de una brújula. Cada dirección representa un elemento de desempeño, desarrollo personal, profesional y operativo y posibles bloqueos a superar.





## Team Navigation

Para los equipos, la brújula ayuda a identificar en dónde está afectado el rendimiento y en dónde los equipos deben enfocarse para juntos desarrollar una mayor efectividad. Aviad Goz con frecuencia hace referencia a los siguientes bloqueos comunes de los equipos:

- En el **Norte**, una falta de dirección clara o visión de las metas específicas.
- En el **Este**, la ausencia de una fuerte conexión entre el individuo y los valores del equipo, falta de la motivación necesaria o claridad del significado y contexto.
- En el **Oeste**, la ausencia de habilidades o competencias para poner en orden y aplicar los recursos necesarios hacia alcanzar los objetivos.
- En el **Sur**, la presencia de las inhibiciones y creencias limitantes que impiden que el equipo logre la visión deseada.

Al ocupar la metodología N.E.W.S.™ y operar la brújula, los líderes de equipo podrán producir los siguientes resultados:

- En el **Norte**, identificando la dirección estratégica del equipo, construyendo una visión compartida con objetivos claros para todo el equipo.
- En el **Este**, impulsando la motivación, juntos logrando el compromiso emocional y garantizando la alineación entre los objetivos personales y empresariales.
- En el **Oeste**, diseñando estrategias eficaces y traducíendolas en acciones operativas, mejorando destrezas y el uso óptimo de los recursos.
- En el **Sur**, detectando y superando bloqueos y creencias limitantes que impiden el logro de objetivos.

Sir John Whitmore, padre fundador de coaching, ha descrito el modelo N.E.W.S.™ de **Organizational Navigation**

**Dynamics** como la siguiente iteración de su propio modelo G.R.O.W. “Cuando en el futuro estemos desarrollando líderes, vamos a estar hablando de navegación en vez de coaching”.

Le invitamos a que conozca más acerca de **Organizational Navigation Dynamics**. Envíenos un correo a [info@plp-mexico.com](mailto:info@plp-mexico.com)



**Clive Bayne.**  
**Director General de PLP, afiliado en México de N.E.W.S.™ Organizational Navigation Dynamics**



**El contenido es responsabilidad del autor.**

# En espera de la **regulación FinTech**

Por: Gerardo Aparicio Yacotu, Director de la Escuela Bolsa Mexicana

**D**entro de las próximas discusiones que se llevarán a cabo en el poder legislativo mexicano, uno de los temas sobre la mesa será una serie de regulaciones en materia financiera que impulsarán de manera relevante la competitividad en el sector financiero, así como el establecimiento de un piso más parejo para la industria tecnológica aplicada en el ámbito.

A este marco regulatorio se le ha denominado FinTech, el cual ha tenido un desarrollo muy dinámico en el país y al que se adhieren alrededor de 160 nuevas empresas que buscan satisfacer las necesidades que la banca tradicional no ha logrado atender con rapidez y eficiencia.

Sin duda este nuevo sector, coloca a México como el líder en la región latinoamericana, seguido del mercado brasileño, colombiano y chileno, respectivamente, con base en el número de empresas que participan activamente, otorgando al usuario una oferta variadísima de servicios y productos (sin importar cuál sea su nivel de sofisticación), misma que aterriza en su smartphone o en su tableta y le intenta seducir, mejorando la calidad prestada por el sistema financiero.

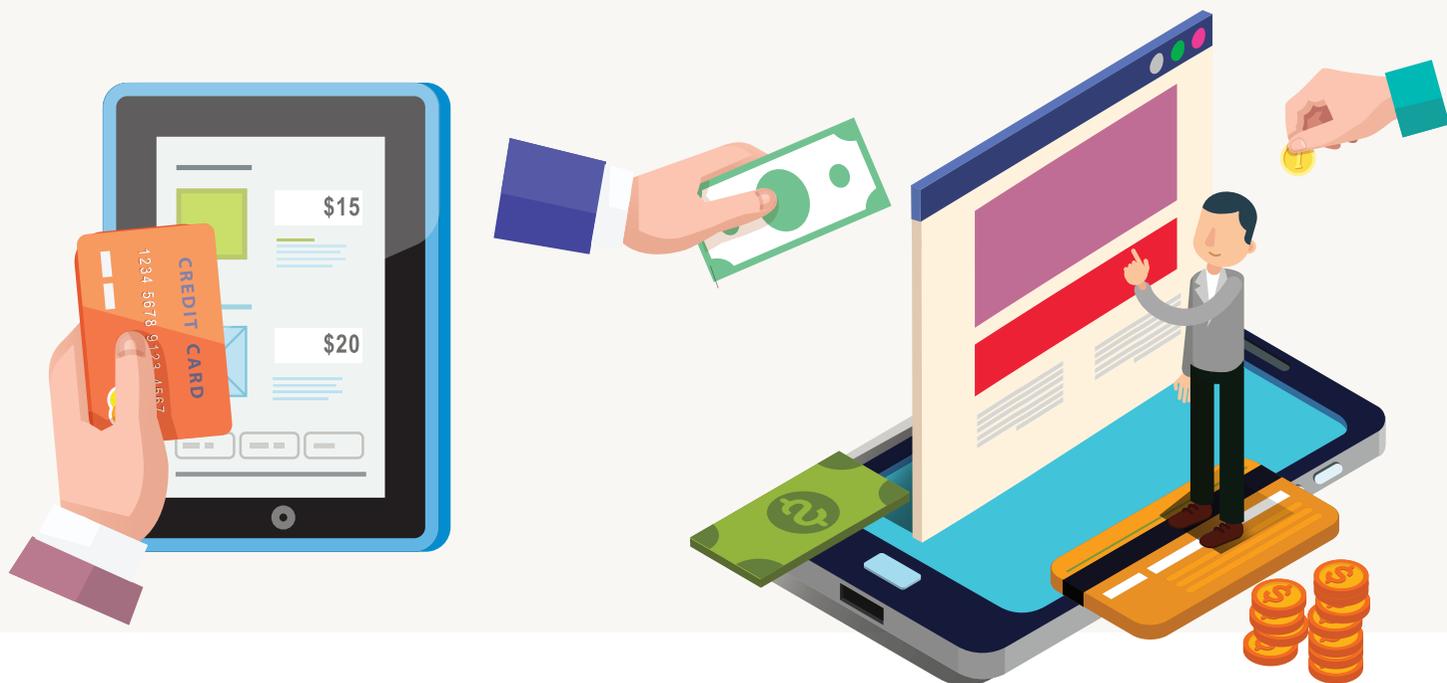
Determinar el número de alternativas FinTech existentes a nivel mundial resulta complejo, ya que cada día aparecen nuevas iniciativas en todos los rincones del planeta, aunque se estima que en la actualidad hay alrededor de 15 000 empresas de este tipo en todo el mundo.

Estados Unidos ha sido el pionero en este tipo de compañías y Europa le ha seguido muy de cerca, encabezada por Reino Unido. No obstante, en los meses recientes, parece que Asia está siendo la principal región en número

**Las FinTech están transformando desde afuera el sector de los servicios financieros, amenazando la posición de bancos que tradicionalmente han dominado este sector. Estas startups han sabido aprovechar las claras oportunidades brindadas por la tecnología, las soluciones móviles y digitales, los cambios de comportamiento del cliente final y la creación de nuevos modelos de negocio.**

de iniciativas y en tamaño de las mismas, siendo el mayor polo de atracción de inversión a nivel mundial.

El gran apetito que están mostrando estas empresas, nuevas y esbeltas, es motivado por la gran participación del mercado bancario, mismo que pueden arrebatar sin un esfuerzo desmedido. Es así como, en algunos casos, el público ha sugerido el uso de plataformas electrónicas (por su conectividad en el mundo actual) para que exista más eficiencia, rapidez y menor costo en el recorrido, a veces tortuoso, que significa visitar una sucursal bancaria.



También es cierto que el banco clásico ha sido víctima de una interminable serie de regulaciones que le ponen un dique para competir con un sector tan versátil. Por ello, es imprescindible que la norma produzca una limpieza del sector, lo que seguro podrá significar la mortandad de algunas opciones ya establecidas que no cumplen con las normas de calidad en el servicio y, sobre todo, que no cuentan con la confiabilidad para llevar a cabo operaciones de manera permanente y recomendable con nuevos clientes.

Las FinTech están transformando desde afuera el sector de los servicios financieros, amenazando la posición de bancos que tradicionalmente han dominado este sector. Estas startups han sabido aprovechar las claras oportunidades brindadas por la tecnología, las soluciones móviles y digitales, los cambios de comportamiento del cliente final y la creación de nuevos modelos de negocio.

Por lo anterior, los bancos deben tener en cuenta al menos dos estrategias para afrontar esta competencia encarnizada:

- Seguir el modelo de las grandes compañías tecnológicas que constantemente están adquiriendo startups con soluciones innovadoras que ellos, por sí mismos, no pueden generar a pesar de su ADN creativo.
- Incluir en sus consejos de administración algunos perfiles de talento con experiencia financiera y conocimientos en innovación, tecnología y emprendimiento.

El nuevo perfil de los banqueros del futuro exige un claro dominio en los métodos cuantitativos y de negociación además de una facilidad de programación en diversos len-

guajes computacionales. Esto les permitirá recoger, procesar y analizar gran cantidad de datos disponibles para convertirlos en información valiosa y capitalizable. Así lograrán agregar un alto grado de satisfacción al cliente, al conocer con mayor profundidad los hábitos de consumo financiero.

Aunque en cada país existe una situación diferente de acuerdo con el grado de bancarización, madurez de su ecosistema FinTech y digitalización de la sociedad, es posible identificar algunas áreas de actividad que tendrán más impacto y recorrido en los próximos meses. Así, las siete tendencias a nivel mundial que se verán pronto son:

- La APIficación de la banca.
- La revolución del WealthTech.
- El RegTech.
- Cambio del B2C al B2B.
- La Inteligencia Artificial FinTech.
- La llegada del PropTech.
- Las InsurTech.

Para que las FinTech alcancen mayor penetración dentro del mercado, se requiere la claridad que otorgará la legislación para el cuidado de los usuarios, acceso a las plataformas para la oferta y la demanda, uso responsable de los servicios disponibles y educación necesaria para expandir el sector con confiabilidad.

**El contenido es responsabilidad del autor.**

# Permisos a trabajadores ¿obligatorios?

Por: Ernesto Vázquez Landero

Las emociones de los trabajadores influyen directamente en su productividad. Aun cuando la mayoría de los colaboradores conozcan cómo lidiar con el estrés y los problemas ordinarios, pueden presentarse cambios o situaciones que alteren su salud. Inclusive, aquellos cambios anhelados pueden generar la misma incertidumbre y estrés que las situaciones no deseadas. Ejemplo de esto son: la muerte de un familiar, contraer matrimonio o tener o adoptar un bebé.

Para hacer frente a estas situaciones y adaptarse a su nueva realidad, es común que el trabajador necesite tiempo fuera del centro laboral, por lo que frecuentemente se pregunta si la empresa está obligada a conceder algún permiso con goce de sueldo o sin éste.

## Permiso por matrimonio

La legislación mexicana **no contempla** que los trabajadores tengan derecho a gozar de una licencia o permiso por este concepto. Sin embargo, algunas empresas han optado por incluirlo dentro de sus políticas como un permiso con goce de sueldo.

El único beneficio que por ley tienen los trabajadores que contraen matrimonio, es la obtención de una ayuda económica equivalente a 30 días de salario mínimo. Esta ayuda se solicita en el servicio de prestaciones económicas de cualquier Unidad de Medicina Familiar del IMSS

y, posteriormente se obtiene el pago en la AFORE donde se encuentra la cuenta individual. Los requisitos a cumplir son los siguientes:

- Tener al menos 150 semanas cotizadas en el seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, a la fecha de la celebración del matrimonio.
- Estar vigente como asegurado.
- Presentar los documentos de identificación, estado de cuenta de la AFORE, copia certificada del acta de matrimonio

Por último hay que recordar que este derecho solo puede ejercerse una sola vez, cuando se contraiga matrimonio civil.

## Permiso por fallecimiento

Aun cuando ya se presentó una iniciativa para incluir este tipo de permisos en la Ley Federal del Trabajo, **a la fecha de esta publicación no ha sido aprobado.**

La propuesta de reforma contempla que, de manera obligatoria, los patrones otorguen permiso por luto, de:

- Cinco días laborales con goce de sueldo por muerte de padres, hijos, hermanos o cónyuge.
- Dos días laborales con goce de sueldo cuando se trate de abuelos o los padres del cónyuge.



En la iniciativa se señala que, durante este período, además de lidiar con la pena de la pérdida, se deben atender las necesidades propias del acontecimiento, además de los trámites administrativos que conlleva.

En la práctica algunas empresas han optado por incluir en sus políticas el otorgamiento de permisos con goce de sueldo en el caso del fallecimiento de familiares cercanos y establecen los días a que se tiene derecho.

Algunos centros de trabajo contemplan, dentro de su plan de previsión social, otorgar una ayuda económica por concepto de gastos de funeral. Generalmente fijan un monto máximo a reembolsar y el trabajador proporciona una copia de la factura de los gastos realizados por este concepto. El ingreso que percibe el trabajador se considera como ingreso exento en términos del artículo 93, fracción VI de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

### Permiso por paternidad o adopción

Desde el 1 de diciembre de 2012, los hombres trabajadores tienen derecho a gozar de un permiso de cinco días laborales con goce de sueldo, por el nacimiento de sus hijos y de igual manera en el caso de la adopción de un infante. Este derecho se encuentra contemplado en el artículo 132, fracción XXVII Bis de la Ley Federal del Trabajo.

Estos días deben ser considerados como efectivamente trabajados, por lo que el patrón estará obligado a pagar las cuotas de seguridad social correspondientes. A fin de solicitar el permiso, es conveniente que el trabajador presente el acta de nacimiento de su hijo, y si no la ha tramitado, que entregue el certificado de nacimiento expedido por el hospital.

### Consideraciones finales

Si bien la ley laboral solo contempla como obligatorio el permiso de paternidad, en la práctica algunas empresas han optado por incluir dentro de su paquete de prestaciones el otorgar permisos con goce de salario a aquellos trabajadores que se encuentran en una situación que afecte su vida personal, tal como es el caso del matrimonio o por el fallecimiento de un familiar. Estos beneficios generalmente son muy apreciados por los colaboradores, y estimulan tanto la lealtad hacia la empresa como la productividad. ▲





## Conversando sobre transformación digital

# Entrevista a Armando Calvo Vicepresidente de AT&T México

Por: Dr. Silvano Soto, editor

AT&T es líder en innovación tecnológica y más de lo que imaginamos tiene un vínculo con alguno de sus productos de conectividad. En sintonía con la temática, conversamos con Armando Calvo quien es Vicepresidente de AT&T México, quien comparte con los lectores y socios de Amedirh algunas perspectivas que sin duda son de valor e interés para la gestión de Recursos Humanos.

**CV:** ¿De qué hablamos cuando nos referimos a la transformación digital?

**AC:** La transformación digital es un fenómeno que se ha gestado y desarrollado desde hace más tiempo del que recordamos. El proceso comenzó hace unas décadas con las primeras generaciones de personas que vivieron mayor inmersión en los avances tecnológicos y hoy podemos observar de forma más cercana los efectos.

Hace 15 años, muchos de los niños pequeños recibieron una educación con mayor protagonismo de las computadoras, la web y el material didáctico digital. Poco a poco, ellos se convirtieron en una primera generación de transformación.

En la actualidad, los niños de cinco años viven en circunstancias donde consideran que la computadora es

un equipo análogo, de tiempos pasados y buscan todo lo extra digital; por ejemplo, la interacción gestual que les brindan las tabletas, smartphones y smart-tv. No conciben que una pantalla no sea táctil.

**CV:** ¿Cuál dirías que es el ámbito con el mayor impacto?

**AC:** El impacto más grande de la transformación digital no sólo está en la industria y las empresas, sino en la sociedad. Con ello, quiero decir que emerge a través de la gente, de los consumidores, porque son ellos quienes hacen que sea notoria y tenga relevancia.

La transformación digital ya es un proceso imparable, tanto en el ámbito del consumo, como en la educación, el hogar y, desde luego, el laboral. Con esto, creo que nos acercamos a una nueva realidad donde las organizaciones proporcionan la tecnología, pero son las personas quienes la ponen en marcha.

**CV:** ¿La tecnología funciona de la misma manera para todas las personas?

**AC:** La realidad es que existen millones de categorías de tecnología y cada organización tiene que adaptarse a la que requiere. Solo algunas son estándares globales como

el correo electrónico y la telefonía celular. Quizá no llegue a ocurrir lo mismo con el Internet de las Cosas.

Por ejemplo, si tienes una cadena con cuatro mil tintorerías en el país, puedes preguntarte cómo controlar de manera automatizada y digital el consumo y el gasto en electricidad en cada plancha de cada local, así como cuidar los hábitos de los empleados. Esto solo es posible con nuevas tecnologías desarrolladas para nichos muy específicos.

Sin embargo, aunque la implementación efectiva sea impulsada por los empresarios y los líderes de tecnología de información, resultará imposible si los recursos humanos no se vinculan rápido con las innovaciones. En las compañías hay dos motores esenciales que son las personas y las nuevas tecnologías, también creadas por el ser humano.

**CV:** ¿Cuál es el factor clave en la adopción tecnológica?

**AC:** La adaptación ágil del empleado es crucial. Por ejemplo, nos hemos encontrado con negocios que han revolucionado toda su plataforma y el colaborador, en promedio, no llega a entender el cambio y genera, por tanto, un fracaso. A su vez, puede ocurrir el proceso inverso, con personas más capacitadas y procedimientos demasiado tradicionales que no combinan.

Por eso es tan relevante que las empresas comprendan a detalle cómo debe ser la estructura de capital humano que estará detrás de cualquier proceso que se transforme digitalmente. Pienso, por ejemplo, en el ofrecimiento muy frecuente de algunas startups, que suelen concebir la operación basada totalmente en la nube y que llegan a soslayar el valor que agrega la gente.

Todavía no son las máquinas las instancias que gobiernan a los negocios. Las personas toman las decisiones. Aún no encuentro una organización que sea máquina a máquina en la que no haga falta ningún ser humano para generar beneficios. Sin duda, resulta positivo tener ahorros en plantilla de personal, pero debe haber un equilibrio adecuado para no fracasar.

Hay que tomar en cuenta que las tecnologías, entre más nuevas, tienen menor madurez y deben aprender de los individuos. Al final del día, continúan siendo herramientas. El futuro de la empresa radica en el capital humano y en su adaptabilidad y no viceversa.

**CV:** No obstante, las tecnologías mejoran las condiciones de trabajo. ¿Cuál es tu visión al respecto?



**Armando Calvo, Vicepresidente de AT&T México.**

**AC:** El Open Space, por ejemplo, es un paradigma que está cambiando los modelos de cómo trabajar y cuándo desplazarse al centro laboral. La tecnología da la oportunidad de operar cuándo, cómo y dónde el colaborador quiere. AT&T México hizo una transformación hacia esta modalidad y el 99% de las personas desempeña su labor en estas condiciones. No obstante, estamos a favor del liderazgo, la convivencia humana, el compañerismo y la comunicación. Esos cuatro aspectos se cultivan mejor cara a cara.

Hay integrantes de las nuevas generaciones que aseguran no requerir nada más que un teléfono inteligente para desempeñar su trabajo. Creo que deben comprender que la comunicación y el tiempo dedicado a la convivencia en las reuniones también es fundamental para una ejecución efectiva y la construcción de relaciones para gestionar proyectos.

En AT&T promovemos el uso apropiado y equilibrado de la tecnología en el mundo laboral, haciéndolo de manera eficiente y generando confianza e integración entre los equipos de trabajo. Si no utilizamos en forma efectiva los avances, tarde o temprano no funcionarán y no podrán ser puestos al servicio de la gente. Necesitamos que los jóvenes ayuden a impulsar este cambio, pero como todo, con el debido balance entre lo humano y la inteligencia artificial. ▲▲

# El síndrome de **desgaste ocupacional** y las empresas

Por: PAE

**M**uchas personas colaboran en empleos donde existe una alta demanda emocional y hay situaciones de gran tensión que exigen una respuesta y una capacidad de adaptación rápidas. Es por esto que ha incrementado el interés por estudiar el estrés y la relación con las condiciones de trabajo y las consecuencias en la salud del trabajador.

Dentro de los diferentes estudios, se encuentra el del Síndrome de Desgaste Ocupacional, término utilizado para describir aquellos estados físicos y psicológicos reducidos por las condiciones de trabajo. Este es considerado como uno de los principales efectos negativos sobre la salud de los empleados.

Las consecuencias del Síndrome de Desgaste Ocupacional tienen implicaciones significativas en el trabajador y en la organización o empresa, tales como ausentismo, rotación de personal, problemas de productividad, disminución en la calidad de trabajo e insatisfacción, entre otras.

El Síndrome de Desgaste Ocupacional se define como una respuesta al estrés crónico en la que intervienen actitudes, sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hasta el mismo rol profesional, así como agotamiento emocional.

Los trabajadores cuyas actividades laborales cotidianas incluyen gestionar y solucionar los problemas de otras personas, a través de técnicas y cualidades exigidas dentro de las organizaciones o empresas, son potencialmente afectados por este síndrome, mismo que sobreviene debido a altos niveles de tensión en el trabajo, frustración

personal y la presencia de actitudes de enfrentamiento a situaciones conflictivas. Supone un costo personal, organizacional y social importante.

Una de las características más interesantes del Síndrome de Desgaste Ocupacional, es que muchas veces suele pasar desapercibido hasta que surgen problemas graves. Los individuos simplemente dejan de disfrutar su trabajo y sus actividades, lo cual deriva en baja productividad; posteriormente, esto puede convertirse en ausentismo o errores en el trabajo. Cuando se habla de personal del área de servicio, existe la posibilidad de cometer errores que acarrearán dificultades importantes a la organización.



**El contenido es responsabilidad del autor.**

**worken**<sup>®</sup>  
Talento y desarrollo humano



Agencia  
de Recursos  
Humanos

Lo más **valioso** de tu **empresa**  
está en buenas manos: **worken**<sup>®</sup>



EMPRESA  
SOCIALMENTE  
RESPONSABLE



## Servicios

Administración  
Integral de Personal

Reclutamiento

Evaluaciones  
Psicométricas

Estudios  
Socioeconómicos

Formación  
y Desarrollo

La Fortaleza  
Agrícola



Contáctanos:  
Tels. (55) 5546 1090 - 94  
workencdmx@worken.mx

¡Síguenos en redes sociales!

Talento Worken



worken.mx



**El beneficio corporativo que ofrece acceso diario a miles de gimnasios con una sola membresía**

***¡Postula a tu empresa y podrías ganar una Membresía gratis!***

Participa en: [promo.gympass.com/lifetime-mex/](https://promo.gympass.com/lifetime-mex/)

*\*Aplican términos y condiciones*

**+2,000**  
Gimnasios

**+315**  
Actividades



En todo  
México



Una sola  
membresía

[www.gympass.com/mx](https://www.gympass.com/mx)





**ODESSA**

**CAJA DE AHORRO EMPRESARIAL**  
Un gran beneficio para tus trabajadores

**SERVICIO INTEGRAL**



ADMINISTRACIÓN Y  
TESORERÍA



INDIVIDUALIZACIÓN  
DE CUENTAS



OPERACIÓN



AUTOGESTIÓN  
DEL EMPLEADO



ASESORÍA Y  
MEJORES PRÁCTICAS



EDUCACIÓN DE FINANZAS  
PERSONALES Y DIFUSIÓN  
PERMANENTE



OTROS BENEFICIOS!

**ODESSA, más de 17 años de experiencia en el manejo integral  
de Cajas de Ahorro empresariales.**

T + (81) 8335 1286 / ventas@odessa.com.mx / www.odessa.com.mx

f: ODESSAOperadoraDesarrolloSocial

t: @CajaODESSA

e: blog.ods.com.mx



Sabemos que el recurso más valioso  
de las organizaciones es el

**Capital Humano**

**MURGUÍA**  
FIANZAS SEGUROS RIESGOS

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

## Perfil del líder en la nueva era industrial y tecnológica

En la actualidad, los líderes deben adaptar sus competencias a la exigente era de la transformación digital y de automatización del trabajo.

### El líder empresarial

- Comprende los cambios provocados por el propio entorno global y la irrupción de las nuevas tecnologías.
- Domina su campo de acción y adquiere el lenguaje de la transformación digital.
- Entiende el cambio en las relaciones con las personas en medio de la diversidad de género, generación, ubicación, cultura, capacidad innovadora, etc.



### Competencias

Comunicación eficaz y ágil		Ser digital	
Innovación		Adaptabilidad	
Inteligencia emocional		Análisis y decisión	
Negociación		Formación permanente	

### Cómo potenciar las habilidades del líder

#### Crear organizaciones ágiles

Reducir al máximo todo aquello que signifique pérdida de tiempo, energía y costos.

#### Más es menos

Enfocarse en lo esencial e importante para el negocio.

#### Interacción en red

Utilizar la comunicación digital para estar vinculado con clientes y colaboradores, así como para generar visibilidad y reputación positivas.

#### Construye equipos pequeños

Facilita delegar y empodera, así como fortalece el compromiso, pertenencia y permanencia.

#### Administra proyectos en línea

Incrementa la coordinación y seguimiento on line para depender menos de las reuniones presenciales, considerando el tiempo y distancias de traslado para juntas.



Fuente: Con información de América Economía y EAE Business School.



MEJORANDO LA CALIDAD DE VIDA DE NUESTROS COLABORADORES

MEJORAMOS EL RENDIMIENTO DE NUESTRO EQUIPO Y DE LA ORGANIZACIÓN

### NUESTRO PORTAFOLIO DE SERVICIOS

#### BENEFICIOS PARA EMPLEADOS



Previsión social de despensa que mejora el paquete de compensaciones

#### HERRAMIENTA DE TRABAJO



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



Herramienta de trabajo que mejora la imagen corporativa

#### ADMINISTRACIÓN Y CONTROL



La nueva experiencia para ahorrar en el consumo de combustible



#### INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO



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

CONTÁCTANOS

(01 55) 5091.2414  
www.sodexobeneficios.mx



# Mucho más que una prestación

¿Qué es Ecovale® Despensas y Ticket Despensas®?

Es el beneficio de vales de despensa más completo del mercado, que ofrece ventajas exclusivas para tu empresa y empleados.

¡Una solución a la medida de tu empresa!

- Aumenta la eficiencia de tu presupuesto .
- Mejora la productividad de tus trabajadores y aumenta su poder adquisitivo.
- La herramienta perfecta para motivar y retener a tu personal.
- Prevención de fraudes y la mas alta seguridad gracias a nuestra tecnología chip.