CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

El trabajo del futuro

> **ENFOQUE DE NEGOCIOS**
Activar la productividad colaborativa

> **CONOCE A**
Mac Kroupensky:
experto en tendencias disruptivas

> **MARCO LEGAL**
Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, un enfoque legal de la NOM 035

Amedirh
Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Año 8 | Septiembre - Octubre 2019

Amedirh MR

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

EVENTOS AMEDIRH
SEPTIEMBRE-OCTUBRE

MES	TEMA	FECHA
SEPTIEMBRE	Elaboración de presupuesto de Recursos Humanos	24
	Negociación y solución de conflictos	25
	Taller para implementar anticorrupción	30
OCTUBRE	Contratación laboral y sus efectos	2
	Equipos ganadores: el arte de obtener resultados en equipo	3
	Legislación de salud en el trabajo y sus implicaciones en las empresas	8
	Administración de los riesgos de trabajo en las empresas	22
	Movilidad y evolución: de el “trend” al “must”	23
	Estrategias para la transición a la jubilación	29

INFORMES

Mariana Ramírez / Tel. (55) 5140 2214 / eventos@amedirh.com.mx

www.amedirh.com.mx

Contenido

CREANDOVALORH

04

Editorial

El empleo del futuro:
ideas y hechos que transforman

08

Investigación RH

Encuesta sobre el trabajo del futuro

12

Grandes Tendencias

Empleo y futuro:
hora de romper barreras

Accede a toda la información de nuestra publicación en tus dispositivos móviles.
Amedirh: creando conexiones
www.amedirh.com.mx

16

Enfoque de Negocios

El futuro del trabajo

20

Enfoque de Negocios

El futuro del trabajo: tan humano como tecnológico

22

RH Global

¿Cómo cambiará el lugar de trabajo y la compensación en los próximos años?

28

Mundo Ejecutivo

Salario emocional:
clave para la gestión
del talento

30

Conoce a

Mac Kroupensky:
'hay que atreverse a
asumir nuestra grandeza'

32

Marco Legal

Factores de riesgo psicosocial
en el trabajo, un enfoque legal
de la NOM 035

El empleo del futuro: ideas y hechos que transforman

Por: Mauricio Reynoso, Director General de Amedirh

Fenómenos tecnológicos como la inteligencia artificial aplicada a la automatización y digitalización de procesos han empujado la transformación del mercado, el comercio, las industrias y prácticamente todos los sectores productivos.

La gran movilización producida en estos y otros ámbitos de la sociedad ha traído consigo diferentes visiones y posturas. Con claridad se pueden apreciar tres corrientes principales. Por un lado, la de quienes consideran que vivimos una **revolución** del trabajo y los medios de producción. Por otro, la de aquellos que estiman se trata de una **evolución;** y, no menos importante, podemos ubicar la mirada de quienes consideran que en realidad nos hallamos en pleno proceso de transición hacia la nueva era de la humanidad.

En cualquiera de ellas, **Recursos Humanos** tiene la responsabilidad de generar ideas que coadyuven a la transformación. Para ello, hay que avocarse en el diseño centrado en las personas, porque como nunca, ahora es indispensable mantenerlas cautivadas para que aporten conocimiento, experiencia y compromiso.

- Ante la **incertidumbre,** RH debe procurar las condiciones que refuercen la percepción de seguridad en los colaboradores. Si la organización demuestra fortaleza económica, patrimonial y física, las personas confiarán en que trabajan en el lugar correcto.

- Ante la **escasez de talento** para ciertas funciones, RH tiene que enfocarse en encontrar a los mejores del mercado, pero además, desarrollar ágilmente a sus *high potentials* e identificar cuáles son los colaboradores dispuestos a actuar en el mismo sentido que la empresa.

- Ante la abrumadora **abundancia de datos,** RH tiene la oportunidad de oro de crear estrategias innovadoras para que la gente sepa acceder a ellos, procesarlos, comprenderlos y convertirlos en información valiosa. Esa es una de las grandes prioridades de los líderes en materia de talento.

- Ante la **diversidad,** el reto para RH consiste en crear propuestas de valor al colaborador innovadoras que le comprometan y dejen satisfecho. Género, edad, generación, cultura, religión y raza son apenas algunos de los rasgos que se combinan en la planeación de la fuerza de trabajo; pero además, hay que pensar en que las personas demuestran necesidades y deseos distintos a los de otros tiempos.

Como se observa a través de esta breve muestra, la gestión de talento hoy se encuentra ubicada en una posición **estratégica** de cara a líderes y organizaciones. El futuro del trabajo es apenas la punta del iceberg. Tenemos la enorme posibilidad de participar de una nueva transformación histórica de la humanidad.

Síguenos a través de nuestras redes sociales

@Amedirh_ | facebook.com/amedirh | Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) | instagram.com/amedirh__

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

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH: Lic. Jorge Mauricio Reynoso Nassar.

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

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

CREANDOVALORH. Año 8. No. 5. Septiembre-Octubre, 2019. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada. Shutterstock. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5391-7914. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

¿Qué fuerzas transforman los modos en que la gente trabaja?

De acuerdo con una encuesta realizada por la firma PwC, aplicada entre 10 mil trabajadores en el entorno global, se han identificado al menos cuatro aspectos que están influyendo de manera poderosa en la evolución del empleo y los centros de trabajo.

- 53% Avances tecnológicos
- 39% Escasez de recursos y cambio climático
- 36% Cambios en el poder económico global
- 33% Dinámica demográfica y poblacional

En opinión de Josh Graff, Director Gerente de LinkedIn en Reino Unido, los avances en automatización mecánica, transporte, informática y las comunicaciones móviles han hecho innecesarios innumerables trabajos peligrosos, tediosos o intensivos en mano de obra.

No obstante, en lugar de que surja una línea cada vez mayor de trabajo sin mano de obra, las tasas de empleo son más o menos las mismas hoy que a principios de los años setenta.

"Habría que estimular que el capital humano se libere de la operación poco calificada; así sería capaz de moverse por la economía a donde puede agregar mayor valor", asegura Graff.

Asimismo, el ejecutivo de LinkedIn subraya que, ante el trabajo del futuro, "ver el cambio inevitable como una amenaza no es una estrategia exitosa a largo plazo. Adoptarlo como una oportunidad para innovar y crear nuevas formas de trabajo siempre será mejor".

NUEVOS SOCIOS

APL Logistics de México S.A. DE C.V.
Lic. Luis Raúl Aranda Valencia
HR Manager
Giro: Transporte

Assa Abloy México
Lic. Claudia Sánchez S.
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Metalmecánica

Avanza tu Negocio
Lic. Carla Leticia Ruiz Armas
Subdirectora de Recursos Humanos
Giro: Instituciones/ Financieras

Berrymex
Lic. Álvaro del Toro Vargas
Director de Recursos Humanos
Giro: Agrícola

Bleumind Executive Search S.C.
Ing. Luis Carlos Chapa Cárdenas
Managing Partner
Giro: Servicios

BNP Paribas Cardif
Lic. Miguel Ángel Orozco del Mazo
Director Jurídico y de Recursos Humanos
Giro: Aseguradora

Centro de Estudios Espinosa Yglesias A.C
Lic. Marcelo de Jara
Director Especialista en Crecimiento y Mercado Laboral
Giro: Instituciones/ Educativas

Crown
Lic. Monserrat Estrada
Líder de Desarrollo Organizacional
Giro: Metalmecánica

Dentegra Seguros Dentales S.A.
Lic. Lorena Thierry
Subdirectora de Recursos Humanos
Giro: Aseguradora

Desarrolladores Romi S.A. de C.V.
Lic. María Inés Ramos
Jefe de Personal
Giro: Hotelero

EF Education First Idiomas para las Empresas
Lic. Diana Pérez
Director Customer Experience
Giro: Instituciones/ Educativas

Gates de México S.A. de C.V.
Lic. Alondra Martínez Bernal
Recursos Humanos
Giro: Hulera

Glorem S.C.
Mtra. Rosa Jaramillo Osuna
Socia Fundadora
Giro: Servicios

Grupo C&H
Lic. Luz María González Ruiz
Directora de Fundación
Giro: Servicios

Grupo Financiero Aserta
Lic. María Cristina Cruz Medina
Subdirectora de Campus
Giro: Instituciones/ Financieras

GWHH Consultores
Lic. Paola Rodríguez Muñoz
Coordinadora de Proyectos
Giro: Servicios

Hasbro de México
Lic. Michelle Flores
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Hulera

KMC México
Lic. Rigoberto Hernández Morfin
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Equipos de Minería

Lastur
CP. Ubaldo Carmona Martínez
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Alimenticia

MCM Telecom
CP. Nizet Flores
Gerente de Capital Humano
Giro: Telecomunicaciones

Newell Brands
MBA. Salvador Ortega Lejarza
Dir HR Latam
Giro: Consumo

Miluyole
Lic. Natalia A. Villanueva
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Servicios

NTT Data Services
Lic. Nuria Castellanos
Human Resources Business Partner
Giro: Tecnología

Omicron
Lic. Raúl Ortiz Zapata
Director General
Giro: Servicios

Progela S.A. DE C.V.
Lic. Liliana González Boyso
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Farmacéutica

Sener Ingeniería y Construcción
Lic. Carlo César Rubio Rodríguez
Director de Personas
Giro: Construcción

Sonda México
LIC. Pedro S. Zimbrón Santillán
Gerente
Giro: Tecnología

Work In Love
Lic. Francisco Paz
Director
Giro: Servicios

Una experiencia hogareña en la modernidad de Santa Fe

Hyatt House Mexico City/Santa Fe es un hotel ubicado a sólo unos pasos de tiendas, bares, restaurantes y está conectado al Hospital ABC. Dentro del auge de la zona, nuestro ambiente es cálido como en casa por nuestros servicios y espacios. Contamos con 119 habitaciones, cocinas completamente equipadas, sala de estar, wifi gratuito en todo el hotel, Mini-Mercado y gym las 24 horas, entre otras facilidades.

Si buscas comodidad, hospédate con nosotros.

HYATT house

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

Encuesta sobre el trabajo del futuro

Por: Amedirh

Amedirh aplicó una encuesta entre 750 ejecutivos de las funciones de Recursos Humanos, Cultura y Desarrollo Organizacional. A todos se les presentó un cuestionario con base en preguntas cerradas y opción múltiple de respuesta acerca del trabajo del futuro. A continuación, se comparten los principales hallazgos.

Modalidades de empleo/contratación emergentes en la organización

- La encuesta permitió identificar que hay cambios relevantes en las modalidades de empleo que están surgiendo en el mercado laboral.
- Hay un importante 40% de contrataciones por proyecto o entregable; un 33% de trabajos temporales y 16% de empleos 100% a distancia.
- En menor proporción se presentó 5% de contrataciones con jornada de tres días/semana y de jornadas compartidas entre dos o más personas, también con el 5%.

Medidas que prevé adoptar la empresa

- Preguntamos acerca de cuáles son las posibles medidas que las empresas podrían adoptar de las varias que están surgiendo en el mercado laboral.
- Prácticamente la mitad apunta a la automatización de procesos (46%).
- 27% indicó la reasignación de personal más hacia lo estratégico y menos a lo operativo.
- 19% señaló la transformación digital de al menos 80% de sus procesos.
- Con 4% por igual resultaron la sustitución de personal con robots en producción y/o con chatbots en las áreas de atención a clientes.

Áreas profesionales que requerirá la empresa en los próximos años

- Se exploró a qué áreas de estudio corresponderían las carreras más demandadas en las empresas que participaron en el estudio. Como se esperaba, 32% correspondieron a carreras de tecnología y 26% a ingenierías.
- 27% fue asignado a las carreras administrativas.
- Solamente un 6% se atribuyó a las carreras de ciencias exactas y 5% a matemáticas. Un 4% fue para las de ciencias sociales.

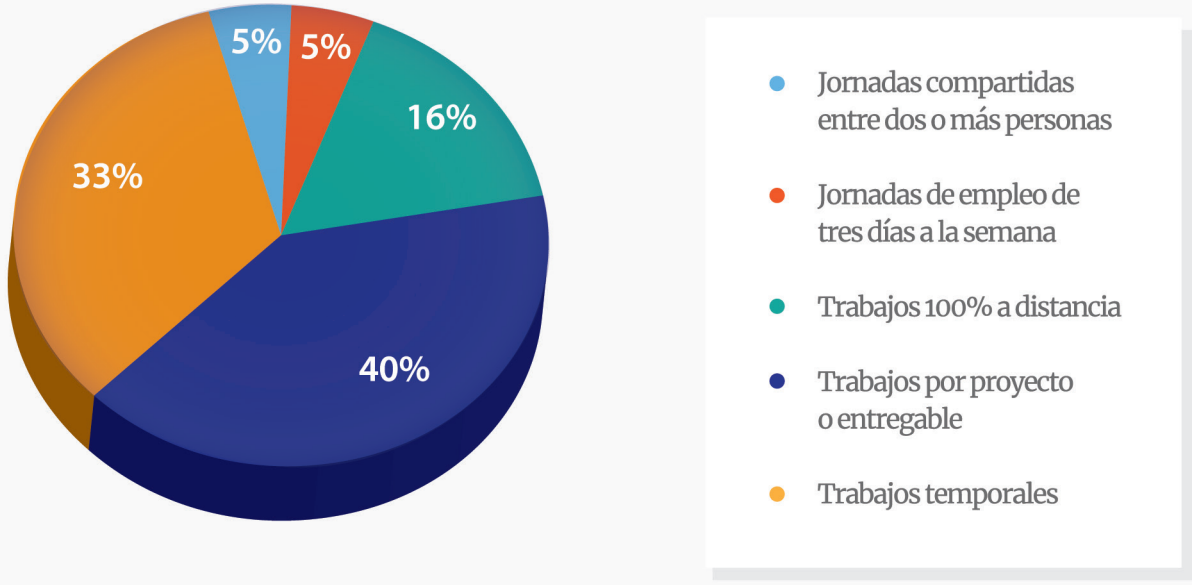
Habilidades tecnológicas indispensables para el trabajo en los años próximos

- En lo que concierne a las habilidades y competencias tecnológicas que sería prioritario encontrar en el talento, la de mayor demanda es la adopción ágil de nuevas tecnologías con 40%.
- Le siguieron la capacidad para migrar de una tecnología a otra en corto plazo con 27% y la interacción con Inteligencia Artificial con 15%.
- Con menor impacto se ubicaron la programación computarizada con 9% y la habilidad matemática con 8%.

Nuevas peticiones del talento para negociar una contratación

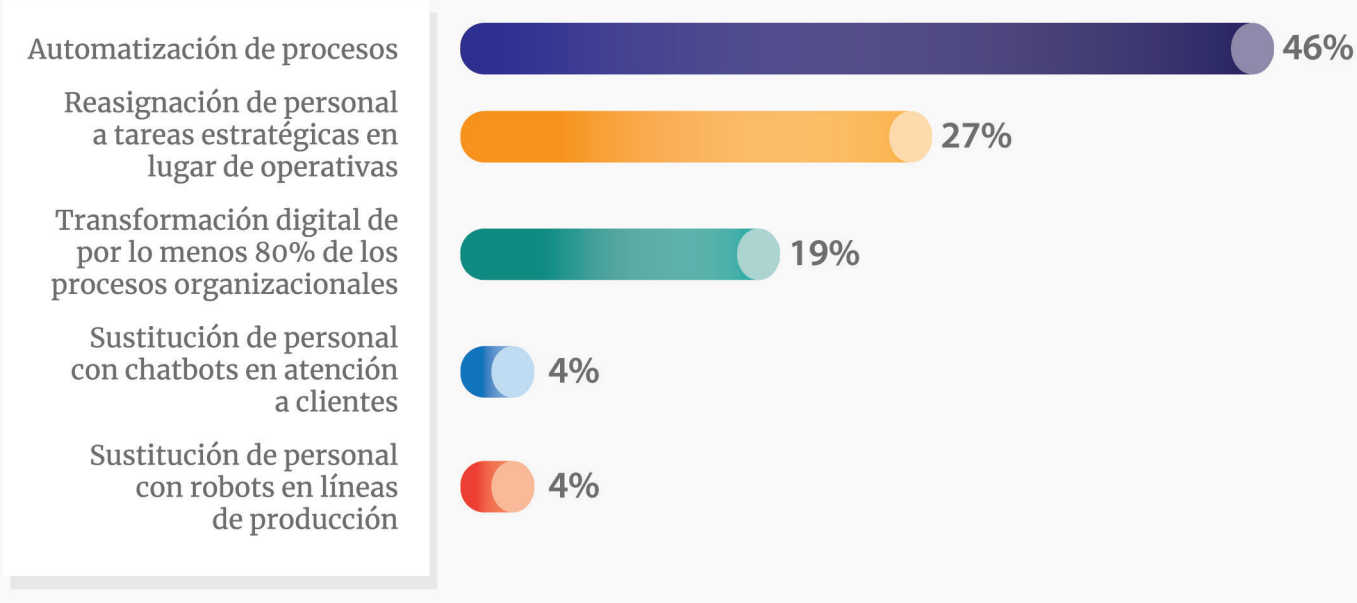
- Por último, se indagó sobre las nuevas expectativas del talento en materia de contratación.
- Los encuestados reportaron que un 61% espera paquetes de compensación y beneficios diferenciados a los ofrecidos en el mercado y 29% busca movilidad laboral.
- Con menor demanda se ubicaron las jornadas de medio tiempo (6%), los contratos temporales (2%) y las jornadas compartidas (2%).

Gráfica 1: Modalidades de empleo/contratación emergentes en la organización



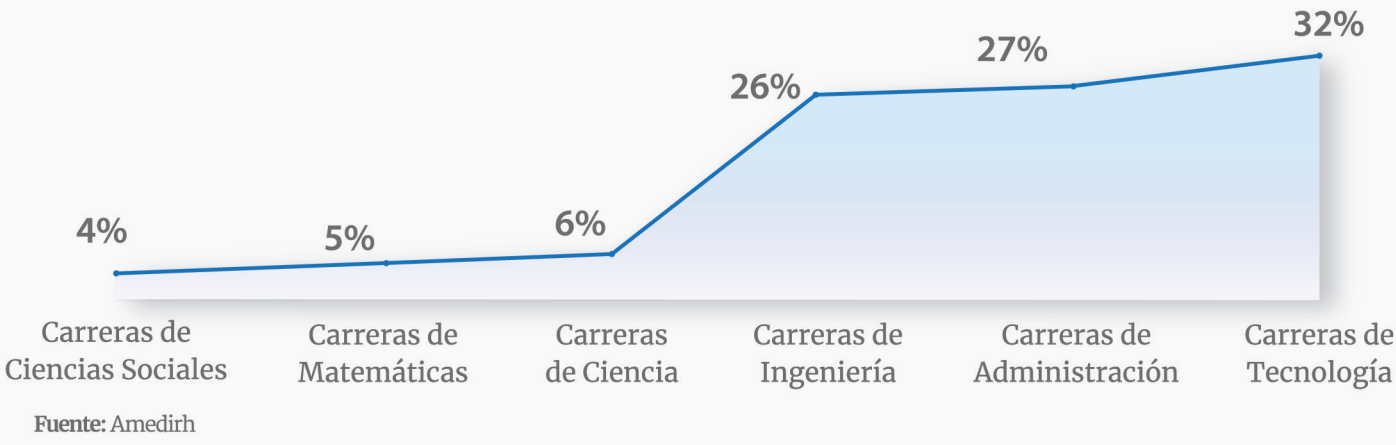
Fuente: Amedirh

Gráfica 2: Medidas que prevé adoptar la empresa



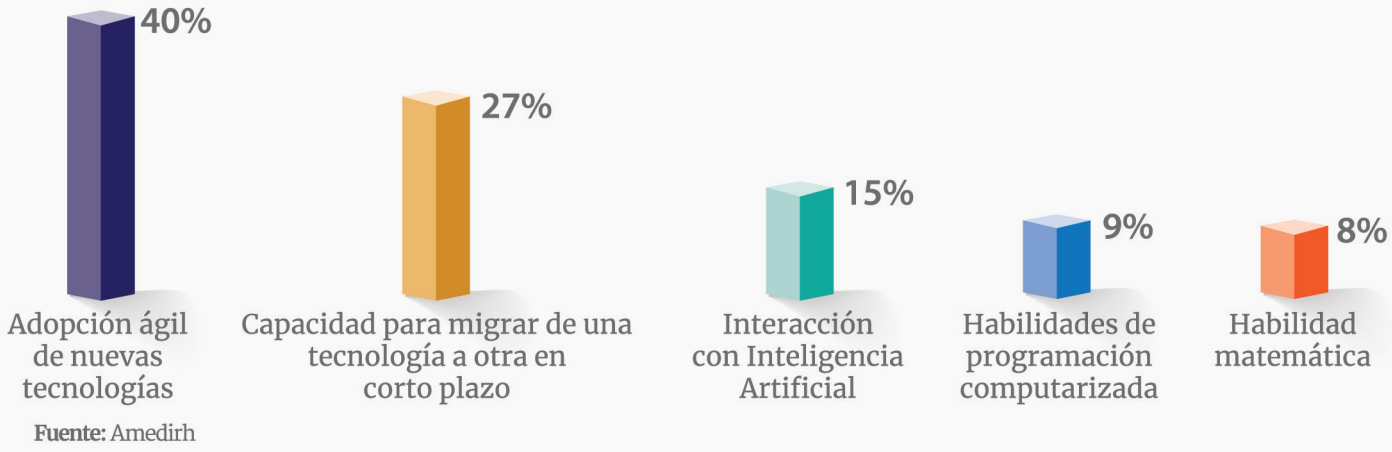
Fuente: Amedirh

Gráfica 3: Áreas profesionales que requerirá la empresa en los próximos años



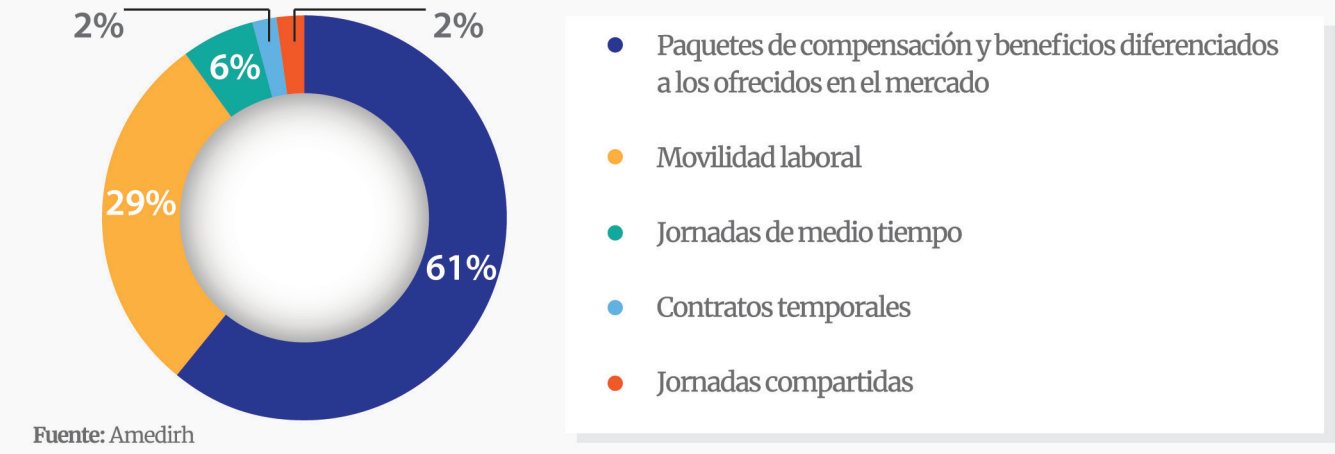
Fuente: Amedirh

Gráfica 4: Habilidades tecnológicas indispensables para el trabajo en los años próximos



Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Nuevas peticiones del talento para negociar una contratación



Fuente: Amedirh

IMEF BUSINESS SUMMIT RIVIERA MAYA 2019

PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE MÉXICO

XLVII CONVENCIÓN IMEF

Del 20 al 23 de noviembre de 2019

Moon Palace Sunrise Cancún, Riviera Maya, México.

AGENDA

20 DE NOVIEMBRE

12:00	**Registro Convencionistas** Lobby Hotel Moon Palace Sunrise
19:00	Inauguración de la XLVII Convención Nacional IMEF Business Summit 2019 **"Propuestas para el Desarrollo Integral de México"** Hotel Moon Palace Sunrise Cancún
20:30	**Coctel de inauguración** Hotel Moon Palace Sunrise Cancún
21:30	**Cena Libre** Hotel Moon Palace Sunrise Cancún

21 DE NOVIEMBRE

6:30	**Carrera de 5 km.** Salida del Centro de Convenciones Hotel Moon Palace Sunrise Cancún
8:00	**Desayuno - Conferencia**
9:00	Conferencia Magistral: **Perspectiva Económica actual y futura de México** Dr. Alexis Milo Caraza, Economista en Jefe de HSBC México
10:00	**Panel 1** Implicaciones de la nueva Política Económica a corto y largo plazo Lic. Pablo Saavedra, *Director del Banco Mundial en México* (*) • Lic. Moisés R. Kalach Balas, *Coordinador del Consejo Estratégico de Negocios Internacionales* (*) **Moderador:** Dr. Gabriel Casillas, *Presidente del Comité Nacional de Estudios Económicos del IMEF y DGA de Análisis Económico y Relación con Inversionistas de GF Banorte*
11:15	Receso
11:35	Conferencia Magistral: **La trascendencia del Estado de Derecho en México** Dra. Olga Sánchez Cordero Dávila, Secretaria de Gobernación (*)
12:35	**Panel 2** Diagnóstico y propuestas sobre el Estado de Derecho en México Dr. Alejandro Gertz Manero, *Fiscal General de la República* (*) Dr. José Ramón Cossío Díaz, *Ministro en retiro de la Suprema Corte de Justicia* (*) Dr. Alejandro Madrazo Lajous, *Profesor investigador del CIDE* (*) **Moderador:** Lic. Luis Ortiz Hidalgo, Socio de Ortiz, Hernández y Orendain, S.C.
13:35	Receso
14:30	**Comida - Entrega del Premio Internacional de Investigación Financiera IMEF – EY 2019**
19:00	**Cena de Integración** Hotel Moon Palace Sunrise Cancún

22 DE NOVIEMBRE

8:00	**Desayuno - Conferencia**
9:00	Conferencia Magistral: **La Hacienda Pública como motor del crecimiento** Mtro. Arturo Herrera Gutiérrez, *Secretario de Hacienda y Crédito Público*
10:00	**Panel 3** Importancia de un Buen Gobierno y sistemas Anticorrupción Mtra. Valeria Moy, *Directora General México, ¿Cómo Vamos?* • Lic. Octavio López Presa, *Presidente Comité de Participación Ciudadana miembro del Sistema Nacional Anticorrupción* • Dr. Julio Santaella Castell, *Presidente de la Junta de Gobierno INEGI* • Mtro. Moisés Alcalde Virgen, *Socio de Consultoría EY*
11:15	Receso
11:45	Conferencia Magistral: **Retos empresariales del México actual** Lic. Adrián Sada Cueva , Director General Ejecutivo de Grupo Vitro
12:45	**Panel 4** Empresas, motor de la economía Lic. Claudia Jañez Sánchez, *Presidenta del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales* Mtro. Eduardo Gutiérrez - *Presidente de la AMITI* • Lic. Enrique Perezyera, *Director General de Microsoft México* (*) • **Moderador:** Mtro. Carlos Mota, Periodista de Negocios, Economía y Finanzas
14:00	**Comida Libre**
19:00	**Asamblea** **Cena de Clausura** Hotel Moon Palace Sunrise Cancún

23 DE NOVIEMBRE

8:00	**Torneo de Golf** **Desayuno** Club de golf Moon Palace Sunrise Cancún
8:30	**Escopetazo Torneo de golf**
14:00	**Comida de Premiación Torneo de golf**

(*) Por confirmar

HSBC · EY Construyendo un mejor entorno de negocios · Banco Sabadell Estar donde estés

RSM · kyriba · Up Si Vale · Totalplay Empresarial · YAMAHA Revs Your Heart · MAAT Asesores · MARSH

Banco BASE · UNICCO · buzón E

imefbs.org.mx

imef ejecutivos de finanzas

Empleo y futuro: hora de romper barreras

Por: Amedirh

Una vorágine de cambios envuelven la relación entre la humanidad y la tecnología. El campo que surge entre ambas fuerzas se transforma de manera cotidiana, generando transiciones difíciles de seguir y más aún, de ser descifradas. Muchas de ellas caducan a la misma velocidad y otras todavía no es posible determinar su tiempo probable de permanencia o si llegarán a ser definitivas.

Mientras tanto, expertos de todos los ámbitos científicos coinciden en que la tecnología está reconfigurando la forma en cómo vivimos, nos relacionamos y trabajamos. Dichas circunstancias impulsan en todo momento la necesidad de desarrollar nuevas habilidades para la vida personal, social, laboral y organizacional.

La web trajo consigo los primeros cambios modificando la forma y los hábitos para acceder a la información y comunicarnos. Hoy nos encontramos en medio de innovaciones como: Inteligencia Artificial, Machine Learning, Internet de las Cosas, Big Data y Small Data. Todas tienen aplicaciones puestas en marcha y funcionando en prácticamente todas las industrias.

- En los hogares, las transformaciones de hábitos familiares van desde el nuevo apego al comercio electrónico y la actividad bancaria digital, hasta el consumo de entretenimiento bajo demanda.

- En las escuelas, la aparición del e-learning dio paso a los sistemas de aprendizaje en línea, discontinuos, asíncronos y democráticos. En la actualidad, materialmente cualquier persona con un dispositivo y flujo de datos podría acceder a este universo de enseñanza.

- En los centros de trabajo, las actividades de un sinfín de funciones se han automatizado, digitalizado y redistribuido. Conceptos como la flexibilidad laboral y el trabajo remoto se convirtieron en una realidad generadora de posibilidades para incrementar la productividad y la rentabilidad. Incluso, se han reducido los niveles de rotación así como los tiempos de traslado de cientos o quizá miles de colaboradores en el mundo.

- En el gobierno, por ejemplo, se ha digitalizado eventualmente una gama amplia de servicios a la comunidad que antes eran simplemente impensables; desde la captura de todo tipo de documentos de identidad (como las actas de nacimiento del registro civil) hasta la gestión

de trámites, permisos, licencias, autorizaciones y acciones de transparencia.

Todos estos cambios están motivados, mayormente, por tres detonadores de gran potencia. En primer lugar, como ya quedó señalado, se encuentra la revolución tecnológica. En segundo, una serie de movimientos globales que están interactuando con las economías y los mercados, entre los que se ubican la migración y la caída de las fronteras comerciales gracias al internet. En tercer sitio, la conformación multigeneracional de la población donde, cada vez más jóvenes en el mundo demoran el establecimiento de hogares, parejas, la llegada de los hijos y, por tanto, la adquisición de créditos de largo aliento como las hipotecas inmobiliarias. En consecuencia, la madurez también dilata y los hábitos de consumo y estilo de vida permanecen juveniles por un mayor número de años.

¿Cuáles son los cambios mayores?

Expertos de diversos países, contextos empresariales y científicos coinciden en que **el futuro del trabajo** comienza por romper barreras: geográficas, políticas, lingüísticas, sociales y muchas más. Esto significa que la tecnología tiene mayor oportunidad para conectar a todos en una empresa, ir más allá de las diferencias de idioma y las zonas horarias, además de facilitar que cualquier actividad se desarrolle de forma ágil y veloz.

Julien Codorniou, líder global de Workplace by Facebook ha declarado que "para tener éxito, las empresas deben ser aptas para conectar a todos en su organización, no solo al *top talent* de la C-Suite, sino a todos los trabajadores. Esto significa conectar a cada persona, incluyendo a los empleados que no tienen escritorios, computadoras y dispositivos móviles, quienes normalmente nunca antes han sido realmente parte de la organización fuera de las líneas de fábrica".

A este respecto, existe infinidad de protocolos de investigación dedicados a estudiar las brechas acumuladas por años o décadas en el terreno de las competencias para el trabajo y en el no menos relevante tema del bienestar y el equilibrio entre la vida personal y la actividad laboral.

Una de las grandes conclusiones a las que se ha llegado acerca de esta nueva era, la llamada Cuarta Revolución, apunta a que aun cuando existe un enorme volumen de tareas por realizar, también hay menos talento disponible para ejecutarlas de forma eficaz, suficiente y oportuna; por tanto, se debe repensar de principio a fin el concepto de empresa y su relación con las personas y lo que pueden aportar.

Virgin, empresa catalogada como una de las más innovadoras en el mundo, promovió y patrocinó el estudio *'New Ways of Working'*. Uno de los hallazgos más relevantes en dicho trabajo se reportó como la identificación de las principales barreras que limitan o frenan la transformación en todo tipo de organizaciones. **En todas ellas, RH tiene oportunidad para ejercer una influencia positiva.**

- **Propósito:** esta es quizá la primera y más importante barrera. Sea por falta de claridad o debido a que no existe la suficiente agilidad para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, las empresas suelen quedarse rezagadas y no responder a las demandas del mercado, los consumidores y hasta su gente. Revisar y modificar la misión es una tarea que incluso puede significar hacer a un lado el "viejo propósito".

- **Crecimiento de por vida:** la C-Suite debe asumir el enorme reto de pensar en el crecimien-

Continúa...

to continuo y permanente a pesar de los múltiples riesgos que implica la transformación organizacional y digital. Para ello, debe contar con planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo; siempre flexibles y modificables para asegurar la continuidad del negocio.

- **Futuro del liderazgo:** en la nueva era se requiere de habilidades gerenciales para crear relaciones quizá más breves con el talento humano, pero no por ello menos intensas y dirigidas hacia la obtención de los resultados esperados. El trabajo tiende a estructurarse por proyecto y menos por función, más por periodos breves que por el desarrollo de carreras prolongadas.

- **Romper con el organigrama:** el adiós a las jerarquías se impone en la Cuarta Revolución; sin embargo, las empresas aún se resisten a diluir las fronteras entre los diferentes niveles de la organización. Para romper con el organigrama será necesaria la redistribución del trabajo a través de una estructura matricial y colaborativa.

- **Bienvenida al bienestar:** si bien este es un factor considerado cada vez en más empresas, todavía se encuentra una importante barrera que flanquea al bienestar de los colaboradores. Las medidas orientadas a reducir los riesgos psicosociales y de salud en la fuerza de trabajo influirán en el resultado final, es decir, colaboradores más satisfechos y productivos.

- **Repensar la cadena de valor:** las barreras construidas ante la creatividad y la innovación juegan en contra de las propias organizaciones. Aquellas que no logran generar nuevas propuestas de productos y servicios difícilmente serán capaces de repensar seriamente en cómo reestructurar su cadena de valor. Mayor agilidad traerá más productividad.

- **Reimaginar la oficina y el centro de trabajo:** Entre todos los temas de fronteras del cambio, la transformación del centro de trabajo y la oficina es uno de los que han disfrutado de mayor notoriedad por el impacto que han tenido en temas como la flexibilidad, el home office y la movilidad laboral. Además, estos aspectos abonan a favor de la reducción de riesgos psicosociales en el centro de trabajo.

- **Repensar las brechas**: Género, equidad, capacitación, habilidades y disponibilidad de talento son algunos de los factores organizacionales en los que se presentan brechas que se han agudizado con el tiempo. Para garantizar mejores condiciones para el trabajo del futuro, las empresas deben buscar soluciones ágiles para mitigar sus efectos y reducirlas.

Fundamentalmente, es importante recordar que si bien los próximos años de cambio sísmico y nuevos paradigmas pueden parecer los más complejos, desafiantes o profundos, ya otros han experimentado lo mismo antes que nosotros. Después de todo, esta es la Cuarta Revolución Industrial, no la primera. La sociedad ha sobrevivido a tres de estos trastornos en siglos pasados y ha emergido cada vez más fuerte y mejor.

En este sentido, Recursos Humanos queda ante un compromiso que debe asumir y que consiste en facilitar lo siguiente:

- Promover y gestionar la preparación y disponibilidad de la fuerza de trabajo para el cambio.
- Aprender a operar de manera ágil, incluso en lo transaccional, ante las nuevas necesidades y demandas de la población económicamente activa.
- Repensar los modos de contratación, la estructura organizacional y los planes de compensación y beneficios.
- Entrenar a la gente de forma intensiva para reducir la resistencia al cambio, gestionar el riesgo y administrar con base en proyectos.
- Ser socio estratégico de la dirección general en todo momento.

CONSULTORÍA

SUPLEMENTO ESPECIAL

LAS MEJORES CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS

TEMAS:

- OUTSOURCING
- CAPACITACIÓN
- CLIMA LABORAL
- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
- COACHING Y LIDERAZGO
- LEGAL
- SOFTWARE
- DESARROLLO HUMANO

¿TE GUSTARÍA CONOCER ESTE IMPORTANTE RANKING?

DE **VENTA** EN TIENDAS *Sanborns* A **NIVEL NACIONAL**

CONTACTO

5602 4575 o´ 5554 5158

IHERRERIAS@REVISTACONSULTORIA.COM.MX

@REV_CONSULTORIA

CONSULTORIA

2019 SEPTIEMBRE

El futuro del trabajo

Por: Xavier Ferrás, Profesor titular de Operaciones, Innovación y Data Sciences en ESADE.
Director Ejecutivo de los programas Custom de Empresa

En las próximas dos décadas asistiremos a un cambio sísmico en la configuración sociopolítica del mundo. La digitalización es una fuerza exponencial, que responde a la famosa 'Ley de Moore': cada 18 meses, aproximadamente, se dobla la capacidad de integración de dispositivos en los semiconductores.

En términos prácticos, esto significa que la capacidad de procesar datos se multiplica por dos cada año y medio, aproximadamente. Por ello, de forma creciente en progresión geométrica, cada vez tenemos más potencia en el tratamiento de información, lo que revierte en infinidad de aplicaciones en la economía, en la salud, en la administración, en las finanzas o en el ocio.

En negocios, además, quien dispone de los algoritmos y de los datos tiene una ventaja competitiva realimentada: cuanta más capacidad de proceso, más precisión en las decisiones, más atractivo para los clientes, más datos de estos, mayor capacidad de refinar los algoritmos y, de nuevo, creciente capacidad de atraer clientes frescos.

La resultante de todo esto es la emergencia de corporaciones exponenciales (Amazon, Google, Microsoft, Facebook...), y de naciones exponenciales (básicamente en Asia, con China a la cabeza, cada vez más similar a una autocracia automatizada). *The winners take it all* (los ganadores se lo llevan todo). En medio, unas antiguas clases medias occidentales acomodadas, que ven como se convierten en las grandes perdedoras del juego del cambio tecnológico global. Cada vez tenemos más información y más tecnología en nuestras manos, pero menor poder adquisitivo y más precariedad laboral.

Por las grietas del cambio sísmico, fluye rápidamente el populismo, vendiendo soluciones mágicas a problemas extraordinariamente complejos, que no son más que las evidencias de una disrupción en el orden internacional surgido de la Segunda Guerra Mundial, y una rápida evolución hacia un nuevo orden inquietante y todavía desconocido.

Dos cosas parecen claras: por primera vez, la humanidad dispone de las herramientas y el conocimiento para generar riqueza y prosperidad a gran escala. Pero, por otro lado, estas mismas herramientas (la tecnología) amenazan con un futuro precario, sin trabajo y con graves tensiones sociales y políticas.

¿Estamos preparados para un futuro en el que, según algunos estudios, hacia el 2060 toda tarea humana podrá ser desarrollada por un algoritmo digital o un robot? Es evidente que, en este escenario, o introducimos innovaciones sociales radicales o la revolución está servida.

La Renta Básica Universal (UBI: Universal Basic Income) parece la solución a la que apuntan muchos expertos. Si toda tarea humana puede ser hecha por un sistema electrónico o mecatrónico, ¿podría ser que los humanos nos liberáramos de

la obligación de trabajar? ¿Puede la condena (o la bendición) bíblica de 'te ganarás el pan con el sudor de tu frente' que marcó la expulsión del paraíso ser cuestionada gracias a la 'Ley de Moore'?

Yo creo que sí. Debemos imaginar una sociedad futura, a 50 años vista, donde las fuerzas de la tecnología han seguido operando en profundidad y transformando procesos, productos, servicios y modelos de negocio. Una sociedad extremadamente culta, dotada de un fuerte pensamiento crítico e inmersa en una hiperproductiva economía del conocimiento. Una sociedad globalizada, que converge hacia un estándar económico común. Una sociedad de hombres y mujeres libres que, por el simple hecho de ser ciudadanos, tienen derecho a una renta básica (que les impide caer bajo los umbrales de la pobreza), y que es universal (para todos). Este instrumento substituiría gran parte de los ineficientes y burocratizados estados del bienestar actuales.

No hablamos de una especie de neocomunismo: la RBU significaría un suelo social mínimo, a partir del cual (por supuesto) seguiría operando la libertad económica y la iniciativa personal. ¿Por qué no un mercado de trabajo mucho más voluntario y dinámico, donde compatibilizar el trabajo en varios proyectos simultáneos, sin miedo a caer en la pobreza, en el marco de una economía intensamente digitalizada, productiva y flexible?

Numerosos focos de la investigación económica están puestos sobre esta idea. ¿Cómo se comportaría una población en estas condiciones? Se han hecho numerosos proyectos piloto en todo el mundo, pero ninguno tiene la escala y las condiciones que lo hacen concluyente. Algunos, como el reciente de Finlandia, han sido muestras acotadas donde la renta se concede a poblaciones en riesgo de exclusión (con lo que sólo se observa una parte del fenómeno).

¿Qué pasa cuando otorgas una renta similar a población que ya trabaja? Podría ser que, al verse liberados del riesgo de la pobreza, muchos se atrevieran a emprender proyectos personales. Quizás la RBU es una nueva forma de política de emprendimiento, una especie de *venture capital for people.*

El debate está abierto. En Barcelona se está llevando a cabo una prueba, que nuevamente es limitada en recursos y enfoque (no existen pruebas piloto concluyentes por su elevado coste). Andrew Yang, candidato demócrata a la presidencia de Estados Unidos es un defensor declarado de esta medida y propone un 'dividendo de la libertad' de 1,000 dólares mensuales para cada estadounidense. En sus palabras "hemos visto como Amazon no ha pagado nada en impuestos federales, a pesar de tener récord de ingresos. Si los grandes ganadores de la Era Tecnológica no pagan impuestos, no tendremos dinero para nada. Pero si somos capaces de beneficiarnos de estas innovaciones, podremos pagar 1,000 dólares por mes a cada americano".

El sistema crea riqueza, pero no la distribuye. Tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, penetrarán en todos los aspectos de nuestra vida. El mercado de trabajo sufrirá cambios significativos. Caerán viejos paradigmas (quizás pronto será más fácil sustituir un médico que una enfermera, o un director general de hotel que un limpiador de habitaciones: los sistemas de decisión algorítmica avanzan más rápidamente que los dispositivos mecánicos).

No sabemos si la solución será la Renta Básica Universal. En cualquier caso, el primer paso es construir economías avanzadas, intensivas en Investigación y Desarrollo, que permitan plantearnos reediciones del Estado del Bienestar como las apuntadas (u otras). Por cierto, ¿dónde ha quedado el debate de la Investigación y Desarrollo y del futuro del trabajo en la reciente campaña electoral?

El contenido es responsabilidad del autor.

Activar la productividad colaborativa

Por: M.C. Carlos G. Amtmann Ituarte, miembro del Comisión de Capital Humano y Talento del Colegio de Contadores Públicos de México

El trabajo futuro abre una especialidad. Finanzas tiene datos sobre la operación y rentabilidad del negocio, Recursos Humanos tiene el inventario de personas, habilidades, capacidades y más importante: monitorea el desempeño de personas. Un director de Capital Humano atiende requerimientos de personal, dialoga con los responsables de cada área acerca de las cualificaciones deseables en los candidatos a puestos vacantes, consigue, filtra, propone y contrata.

La dupla Finanzas/RH es mancuerna del Director General para el desarrollo organizacional. Lograr crecer el PIB de la organización, mejorando en productividad es esencial para incrementar el valor empresarial. La más alta correlación del incremento en productividad es con el crecimiento del valor de las ventas netas por trabajador: 0.541, de 1991 a 2018 en 67 ramas económicas; además correlación de 0.820 entre pago por resultados y retorno sobre la inversión (IMEF, 2009).

Productividad

Defino productividad como obtención de mayor valor entregado a clientes a cambio de menor proporción en incremento de insumos. Implica crecimiento en ventas, remuneración consecuente, más utilidades para reinvertir y apalancar su aumento y mejor contribución fiscal. Con elementos contables integramos variables para calcularla de forma sencilla: K es costo de capital. Calculado como promedio ponderado del costo del dinero en juego, aplicable a activos totales en que están invertidos esos recursos. El de los pasivos que tienen interés, con cobertura fiscal, junto con el costo del rendimiento esperado del capital. Además considera el crecimiento de costos y gastos: Trabajo (L), Energía (E), Materiales (M) y Servicios (S).[1]

El trabajo del futuro

Recursos Humanos tiene retos para dar respuesta a la nueva política económica que persigue mejorar las condiciones de vida de la población, conservando márgenes de operación satisfactorios. ¿De dónde va a salir la posibilidad de mejorar las percepciones del personal, dar servicio a la deuda que se contrate para apalancar el crecimiento y retribuir en mayor medida al capital invertido? De la productividad. No sólo eso, también mejorar la distribución del ingreso calculada con base en el coeficiente Gini del grupo laboral del patrón, para reforzar el atractivo del salario formal, que permite ahorrar para el retiro. ¿De dónde va a salir? Del trabajo del futuro: **Gestión de Programas de Productividad** con monitoreo para otorgar remuneración variable.

Programas de Productividad

La red necesaria para atrapar al escurridizo pez que es la productividad se teje en cada empresa, no hay programas estándar. Hay una ruta crítica para realizarlos, sus pasos son:

I. Información preliminar

1. Acordar manejarse con transparencia y generar valor social empresarial conforme al trabajo digno descrito por la Ley Federal del Trabajo. Preparar políticas definidas; criterios presupuestales y legales una vez revisadas la misión, estrategia, estructura organizacional, centros de decisiones para innovar y evaluar, objetivos de desempeño, motivaciones, programas y sistematizar registros.
2. Con la información financiera disponible, calcular el valor económico agregado y productividad históricos para tener un punto de partida del monitoreo del desempeño para presupuestar: costo/beneficio.

II. Información de la estrategia

3. Ubicar la existencia de una estrategia documentada o elaborarla con mapa de relaciones causa efecto ordenadas en líneas estratégicas y perspectivas, considerando sacar provecho de los determinantes de las ventajas comparativas identificables.
4. Validar puestos que estén descritos con competencias, actividades y objetivos alineados a estrategia con respectivos centros y criterios de decisión. Considerar mejoras a descripciones preexistentes apuntando a innovar. Validar requerimientos de habilidades y su disponibilidad.
5. Anticipar desempeño, presupuestar productividad y valor agregado esperado. Identificar puntos clave de mejora. Establecer metas alcanzables para actividades, procesos, resultados de productividad, riesgos y rentabilidad.

III. Información para operar la estrategia

6. Reglas y acuerdos sobre productividad y sus incentivos, restricciones y frecuencia de reporteo. Establecer formas de hacer y comunicar acuerdos, contar con un documento formal de soporte con las reglas del juego.
7. Instrumentar indicadores para comunicar evolución de la estrategia. Definir unidades de salida de las actividades de los puestos y establecer forma para captarlas.
8. Utilizar controles de procesos, calidad, satisfacción del cliente, tiempos y costos para contrastarles contra las metas.
9. Métricas de riesgo de mercado, puntos de inflexión o convexidad de indicadores clave, saber cuáles son, identificar posibles desviaciones y cuantificar posible repercusión y acciones de contingencia inmediata.
10. Negociar metas y crear plan personal con valores. Tomar decisiones acerca del presupuesto para remunerar productividad en su caso, con objetivos y motivaciones personales adaptadas a las necesidades familiares de los individuos. Usar fórmulas para tener reservas.
11. Desplegar medios para cuidar la colaboración y tener medios para validar el cumplimiento de compromisos.

IV. Monitoreo de resultados y orientación para superar expectativas

12. Calificar colaboración y productividad. Evaluar desempeño y la productividad personal de equipo y de la compañía.
13. Considerar elementos especiales para evaluar resultados integralmente con objetivos personales y de empresa. Implicar en las calificaciones individuales la del grupo y en otros grupos o equipos. Distinguir el impacto de la inversión de capital, de la utilización de la misma en los resultados personales como es la venta de un terreno de reserva.
14. Dar espacio a retroalimentación, contrastar y construir al comparar metas alcanzadas vs. metas individuales.

V. Concretar acuerdos para mejorar la productividad

15. Ejercer consecuencias con balance y diferenciación según la dificultad, riesgo y contribución. Establecer modalidades y frecuencia de remuneración por incremento en productividad, incluido el análisis para concretar mejoras en distribución del ingreso.
16. Impartir capacitación enfocada y con calidad para las actividades y procesos según resultados de la evaluación, al contrastar el aprendizaje y desarrollo de las personas con el resultado en los procesos.
17. Pactar invertir en fondos de pensiones y de separación voluntaria. Alargar permanencia, rendimiento y productividad del trabajador eficiente e innovador, separando fondos adicionales para el retiro a partir de la productividad.

En síntesis, hay trabajo por realizar y ese es el reto de la nueva dimensión del empleo: impulsar la productividad.

El contenido es responsabilidad del autor.

---

[1] La fórmula y estadística por rama de 1991 a 2018 está en https://www.inegi.org.mx/programas/ptf/2013/ .

El futuro del trabajo: tan humano como tecnológico

Por: Mtro. Jaime Martínez Bowness, Director de EGADE Business School, Sede Ciudad de México

El físico danés Niels Bohr, ganador del Nobel hace casi un siglo, decía que para toda gran verdad existe una verdad opuesta e igual de válida. En el caso del futuro del trabajo, no cabe duda que será profundamente tecnológico. Pero es igual de cierto que será profundamente humano: en igual proporción. ¿Por qué?

Al mismo tiempo que la inteligencia artificial y el machine learning –la capacidad de las computadoras por encontrar patrones en los datos, hacer predicciones y volverse más sofisticadas– están automatizando cada vez más funciones actualmente llevadas a cabo por humanos, se comienza a ver que también se están creando nuevas oportunidades para aquellos profesionales, especialistas y trabajadores que posean fortalezas en innovación, liderazgo, trabajo en equipo y adaptabilidad.

La realidad es que el cambio no es nuevo, pero está cobrando velocidad. Entre 1995 y 2015, los empleos en manufactura a nivel mundial disminuyeron 20% mientras que aumentaron 27% en servicios. Más aún, lo fuerte apenas se está haciendo sentir: según la OCDE, para el año 2025 casi la mitad de los trabajos en el mundo serán transformados por la automatización, con un 14% en un alto riesgo de ser completamente automatizado y un 32% con alta probabilidad de ser modificado radicalmente.

Y si bien se estima que las nuevas tecnologías podrían eliminar hasta 75 millones de empleos en los próximos años, en el mismo lapso se calcula que pudieran aparecer 133 millones de nuevos empleos.

Los ganadores de estas nuevas oportunidades serán aquellas personas equipadas con competencias que la tecnología actual no ha alcanzado. Por el lado de las competencias 'suaves' o socio-emocionales: creatividad, persuasión, liderazgo, colaboración y adaptabilidad. Y por el de las 'duras' o técnicas: razonamiento analítico, entendimientos de estadística de datos y diseño para el usuario o 'UX'. Como nunca, estas habilidades harán la diferencia en el éxito de un profesionista y su capacidad para navegar los cambios que se avecinan.

De la mano con estas competencias, necesitamos profesionistas y trabajadores que entiendan de tecnología –que sean 'tecno-literatos' o,

Según la OCDE, para el año 2025 casi la mitad de los trabajos en el mundo serán transformados por la automatización, con un 14% en un alto riesgo de ser completamente automatizado y un 32% con alta probabilidad de ser modificado radicalmente.

como se dice en inglés, tech savvy– y que sean capaces de tomar ideas y trabajar con talento en cualquier rincón del planeta.

La OCDE calcula que seis de cada diez trabajadores en el mundo no poseen conocimientos ni siquiera básicos de computación. Según Manpower, 78% de los estudiantes mexicanos de 18 años no están interesados en ciencia. El 50% de los egresados mexicanos eligen entre únicamente nueve carreras, sólo una de ellas –ingeniería industrial– relacionada con ciencia, tecnología, ingeniería o matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Esto a pesar de que, ya hoy, ocho de cada diez de los empleos mejor pagados en México son del ámbito STEM.

El problema tiene una dimensión de género: la organización Movimiento STEM ha concluido que solo el 8% de las mexicanas elige carreras en estas disciplinas, comparado con 27% de los mexicanos. Esto en gran parte debido a estigmas sociales, situación que está siendo cambiada por iniciativas sociales como Epic Queen, co-creada por Ana Karen Ramírez, egresada de EGADE Business School y la reciente ganadora de nuestro Premio al Mérito EXATEC EGADE 2019. Su organización busca atraer a más niñas y mujeres adolescentes al mundo del STEM.

Pero insisto: necesitamos ambas cosas. Si no le damos la suficiente importancia a preparar a nuestros niños, jóvenes, profesionistas y directivos con igual intensidad en lo tecnológico como en lo humano –en liderazgo, creatividad y colaboración–, su futuro y el futuro de nuestras sociedades, no será tan promisorio como podría.

Darle la debida importancia a la dimensión humana del futuro del trabajo tiene otras aristas: ahí está el creciente número de profesionistas que trabajan por cuenta propia –los profesionistas freelance– o bajo contrato temporal y que por lo tanto suelen carecer de acceso a prestaciones laborales y servicios de seguridad social, la previsiblemente mayor tasa de desempleo que el cambio tecnológico y la reconversión productiva traerán –y eso si la reconversión ocurre–, lo cual está generando fascinantes discusiones sobre nuevas ideas como el Ingreso Básico Universal, y el conocido lastre del trabajo informal (la OCDE concluye que el 78% del trabajo independiente en México es de esta naturaleza).

En EGADE Business School creemos profundamente en la importancia de dotar a nuestros estudiantes de la visión tecnológica o tech savvy, emprendedora, valientemente disruptiva y global pero también centrada en la persona y el florecimiento de su potencial que los nuevos tiempos requieren.

Por eso impulsamos a nuestros estudiantes a encabezar proyectos de innovación real en empresas como UPS, Dell, Grupo Modelo o Microsoft, y a acudir a eventos como nuestro LATAM Blockchain: Today and Tomorrow –centrado en el potencial de esta nueva herramienta–, al mismo tiempo que fomentamos que colaboren con compañeros de todo el mundo, no rehúyan los graves retos sociales y ambientales de nuestra época; y se vean a sí mismos como mexicanos y ciudadanos globales.

El contenido es responsabilidad del autor.

Comunicaciones en el nuevo marco del empleo y el futuro

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor

Cuando los vientos de cambio anuncian grandes transformaciones, aumenta el riesgo de que las emociones de las personas ejerzan un efecto negativo. De ninguna manera es casual. Prácticamente por una cuestión de elemental naturaleza humana, lo nuevo ejerce una presión enorme en las personas. ¿Cómo llevar a cabo este delicado manejo?

Sentido de urgencia e instinto de preservación

Cuando se planifica un proceso de gestión del cambio, el diseño de las estrategias a implementar debieran tomar en cuenta que una amplia mayoría de los colaboradores decodifican las transformaciones como fuerzas amenazantes.

Ante la urgencia de pasar de un estado a otro, el cerebro reptiliano, el más antiguo en su origen y formación, activa el modo alerta/huida, desencadenando al llamado instinto de preservación. ¿Cómo reaccionan las personas en estas particulares circunstancias?

- **Modo Alerta:** la adrenalina estimula a todo el organismo poniéndolo en guardia y listo para el ataque. Algunos le llamarán ansiedad y agresividad, pero cuando el ser humano lo canaliza de la forma adecuada, se convierte en esa clase de euforia ante lo nuevo que habrá de llegar. Cuando el individuo cuenta con la madurez suficiente, se convierte en 'la conciencia' de que su participación contribuirá a lograr los objetivos.

- **Modo Huida:** cuando las personas perciben que la novedad, el cambio y la transformación son más amenazantes de lo que creen que podrían manejar, el cerebro prepara a mente y cuerpo para escapar. Al combinarse con los intereses, las actitudes y las necesidades, la persona comienza a experimentar un grado de ansiedad que se transforma en angustia.

En los centros de trabajo, el modo alerta se debe capitalizar porque los colaboradores que se ven envueltos en él tienen mayores posibilidades de convertirse en embajadores o agentes del cambio.

De manera contrastante, quienes experimentan el modo huida perciben niveles de riesgo y peligro que suelen magnificarse. La angustia que se vive produce, en primera instancia, el pensamiento de que la empresa ya no es un lugar seguro, o bien, que dejó de ofrecer una posición confiable.

En este último caso, las implicaciones pueden ser enormes y se requiere mayor efectividad en la contención psicosocial de los trabajadores. De cara al más pequeño indicio amenazante, las personas agregarán el ingrediente del rumor y

la desinformación que, en combinación con una comunicación interna frágil y una actuación poco anticipada y efectiva de Recursos Humanos, pueden generar un verdadero desastre. En consecuencia, se generan anticuerpos que blindan a las personas ante el cambio, procurando que el *statu quo* prevalezca.

¿Qué sucede? Todo lo que huele a novedad se convierte en sospechoso y se desconfía de aquel que adopta el cambio. Surge el rechazo a las decisiones novedosas, a los procesos de reciente incorporación y los proyectos tecnológicos se conmutan pronto en naufragios.

El diagnóstico siempre necesario

Indispensable será que Recursos Humanos cuente con información suficiente para atender las necesidades de la gestión del cambio; por ello, el diagnóstico de cómo actuarían las personas ante la transformación se convierte en una herramienta de gran valor.

La evidencia psicométrica debería ser de gran ayuda en estos casos. En algunas de las pruebas de aplicación más común se puede identificar cómo responden los colaboradores ante las situaciones críticas y el cambio.

De entrada, ya se podría establecer un mapa de quiénes son los trabajadores que asumirán el modo alerta y cuáles el modo huida. Pero, ¿por qué estos datos resultan de utilidad? Por una razón esencial para cualquier estrategia de comunicación organizacional que acompaña a la gestión del cambio: se requiere pensar en la respuesta emocional y racional de ambas audiencias.

Al haber claridad suficiente sobre este aspecto, es posible crear programas, campañas, acciones y contenidos de comunicación que atiendan el sentimiento organizacional con mensajes que también influyan desde la perspectiva racional.

Así, los contenidos se podrán configurar con ambas perspectivas. Por un lado las frases, imágenes y diseños le dirán a la gente las buenas razones por las que debe participar en los nuevos procesos. Dichos elementos simbólicos deberán estar acompañados de componentes que, a través del lenguaje verbal y no verbal, demuestren que la empresa seguirá siendo un lugar confiable para todo aquel que se comprometa con el futuro.

¿Qué debe hacer RH?

Son dos las necesidades emocionales que experimentan los seres humanos: pertenencia y seguridad. Los cambios y transformaciones son estímulos que despiertan la sensación de amenaza prácticamente a todas las personas; y, en virtud de ello es que Recursos Humanos debe actuar de manera anticipada.

La empresa ya está realizando una gran inversión en todo lo que habrá de transformar, así como en el mismo proceso de gestión del cambio. Por lo tanto, es una obligación y, además, una gran responsabilidad, asegurarse de alinear y poner en sintonía a la fuerza de trabajo.

Recursos Humanos tiene que establecer una alianza potente con comunicación interna/organizacional e incluso con las áreas de mercadotecnia para planificar, estructurar y diseñar un agresivo plan de comunicación que sea efectiva, cuyo alcance sea suficiente y que se produzca y ejecute con toda oportunidad.

¿Cuál debe ser la narrativa? En esencia, todo plan de comunicación que se endosa al proceso de gestión del cambio debe transmitir un mensaje con tres componentes clave de significado:

- La empresa ha sido, es y seguirá siendo en el futuro un lugar seguro y confiable.
- Los colaboradores comprometidos aseguran su pertenencia a la empresa y con ello su actividad y compensación.
- Los cambios traerán consigo mayor productividad, rentabilidad y seguridad financiera para la empresa.

¿Cómo cambiará el lugar de trabajo y la compensación en los próximos años?

Publicado originalmente como " How the Workplace—and Its Rewards—Will Change in Coming Years" por Stephen Miller, CEBS (julio 31, 2018). Con permiso para su publicación. SHRM - Todos los derechos reservados.

Los nuevos desarrollos tecnológicos están transformando la manera en cómo trabajamos y las planes para recompensar al talento humano; todo a un ritmo de cambio que se sigue acelerando. Con la advertencia de que las predicciones para el futuro deberían verse con cierto escepticismo, les comparto una perspectiva de las tendencias y pronósticos.

7 increíbles beneficios laborales que llegarán a su oficina para 2028

Los lugares de trabajo proporcionarán: flotas de automóviles autónomos para trasladar a los empleados hacia y desde el trabajo, servicios en el lugar como barberías y salones de belleza, mayor acceso a espacios verdes, incentivos para recompensar las buenas decisiones financieras, guardería en el lugar para los padres mayores de los empleados, actividades de participación cívica patrocinadas por la empresa y reembolso universal de préstamos estudiantiles.

Prepárese para el futuro digital aplicado a recompensas totales

El análisis de los datos que la mayoría de las organizaciones ya genera puede revelar cómo los programas de recompensas afectan la aceptación o el rechazo de ofertas de trabajo, así como los indicadores de rotación, compromiso y productividad. Los administradores de beneficios y compensación de RH están comenzando a aprovechar las posibilidades de esta tecnología. En el futuro, las encuestas del mercado laboral se efectuarán en tiempo real con Inteligencia Artificial para analizar los datos de compensación de los sitios de crowdsourcing. Esto dará como resultado estructuras de pago optimizadas. Analizar las motivaciones individuales ayudará a colocar a los empleados en los puestos que mejor se empaten con sus deseos y habilidades con las necesidades del empleador. Los beneficios también se adaptarán a las expectativas individuales de los empleados.

Formas en cómo cambiará el lugar de trabajo en los próximos 10 años

El trabajo se centrará en equipos pequeños y flexibles a medida que la gestión algorítmica desplaza a los gerentes medios. La mejora constante superará la tenencia y la experiencia. Las máquinas inteligentes serán nuestros compañeros de trabajo. Todos se calificarán entre sí en cuanto a confianza, competencia y comportamiento ético. Se buscará trabajo con propósito

“Las máquinas inteligentes serán nuestros compañeros de trabajo. Todos se calificarán entre sí en cuanto a confianza, competencia y comportamiento ético”.

y pasión, no sólo por dinero. Los desafíos de la vida laboral revelarán el lado oscuro de estar conectado 24/7.

¿Cómo será la oficina en 10 años?

Los lugares donde las personas trabajan serán más cómodos y carecerán de las presiones y formalidades de la oficina tradicional; los espacios abiertos se dividirán con sólo hacer clic en un botón; la iluminación, la comodidad de la silla y las horas de pantalla serán monitoreadas; y habrá menos personalización de un lugar o escritorio específico donde se trabaja.

Rediseño del futuro del trabajo

Los gerentes de RH utilizarán la Inteligencia Artificial y la Machine Learning para entender mejor cómo motivar a los empleados y mejorar sus experiencias laborales. La ‘hiperpersonalización’ buscará ayudar a cada empleado a sentirse completamente en el mejor lugar para trabajar. Los gerentes efectivos adaptarán sus estilos personales a los colaboradores bajo su responsabilidad para ayudarlos a lograr el éxito. Las tecnologías virtuales permitirán a las organizaciones superar prejuicios y sesgos inconscientes que habrán de mejorar la experiencia laboral.

"Siempre conectados": dilemas del trabajo del futuro

Por: Amedirh

En un centro de trabajo cada vez más digital y automatizado, no debe olvidarse la dimensión humana. Las obligaciones demandan, en más de las veces, que las personas permanezcan conectadas incluso en horas inusuales. No obstante, la recomendación de no pocos expertos en psicología laboral y desarrollo organizacional es que hay que reaprender a clasificar las necesidades y evaluar las urgencias con sentido realmente crítico.

La tecnología móvil, la banda ancha súper rápida y aplicaciones como Facebook Workplace, Slack y Yammer ya han transformado bastante la vida laboral, al mejorar en cierto grado la eficiencia en la comunicación y al facilitar el desempeño de diversas actividades en el camino y desde el hogar.

Los pronósticos apuntan a que el ritmo del cambio aumentará exponencialmente en el futuro debido a los avances tecnológicos que seguirán emergiendo. En este contexto, el desafío para los empleadores consiste desde ahora en aprovechar las oportunidades a favor de los negocios mientras se protege al personal de los riesgos psicosociales y físicos que implica el modo "siempre conectado".

La tecnología ha traído múltiples beneficios, particularmente el aumento del software basado en la nube que ha mejorado la colaboración y el intercambio. Sin embargo, una de las desventajas de este mundo móvil de fácil acceso y siempre activo ha sido que la gente trabaja horas excedentes dentro y fuera de la oficina.

Para contrarrestar los efectos indeseables de la tecnología sobre la interacción de los colaboradores, las empresas han lanzado iniciativas de bienestar para inspirar al personal y evitar el riesgo de agotamiento. Mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida es un problema en particular para los altos ejecutivos, pero no excluye a los gerentes, supervisores y operadores. Todos estamos más conectados, durante más tiempo.

Parte del problema reside en el flujo continuo de información que muchas personas enfrentan en el lugar de trabajo y, ahora, en casa y casi en cualquier lugar y horario. Pareciera que no hay filtro. No obstante, con políticas y reglas claras, se pueden seguir cumpliendo los objetivos de negocio, sobre todo los tácticos y operativos, en especial aquellos vinculados a la comunicación con clientes internos y externos, así como proveedores. Esto obliga también a repensar los métodos para la supervisión y aseguramiento de que cada tarea se cumpla en tiempo, forma y con la calidad esperada.

En algunos contextos, para evitar los problemas del agotamiento (burn-out), se han incluido medidas como los horarios flexibles y el home office dentro de las políticas de compensación y beneficios. Pero, además, está cobrando popularidad el llamado 'sabático tecnológico' que consiste en lapsos de 24 a 48 horas en los que se apagan teléfonos y demás dispositivos móviles para despejar la mente y reducir el estrés.

Será difícil que algún día el talento humano realmente pueda volver a 'cerrar sesión' en sus equipos tecnológicos porque gran parte de la vida cotidiana ya transcurre así, como señaló Marshal McLuhan, con los medios de comunicación siendo auténticas extensiones de la vida humana.

CUMBRE 1000 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

MUNDO EJECUTIVO

Noviembre 26

EXPO SANTA FE MÉXICO

SECTORES

Turismo » Sustentabilidad » Automotriz

Transformación Digital » Transporte y Logística

GIN group

Jabra GN

Salario emocional: clave para la gestión del talento

Por: Oliver Román, socio de seguridad social y servicios fiscales en remuneraciones de KPMG en México

Una de las piezas fundamentales que promueven la competitividad en las organizaciones es la gestión del talento, ya que este es el recurso más importante e impulsa el crecimiento de la compañía a largo plazo. La creación de un salario emocional juega un papel muy importante en la tarea de cuidar y proteger el talento dentro de la empresa.

Anteriormente se concebía la idea de que para un trabajador eran únicamente atractivos los incentivos monetarios, tales como bonos, premios y vales de despensa. Sin embargo, en la actualidad las nuevas generaciones de colaboradores se interesan también por otro tipo de incentivos; aquellos que promuevan un equilibrio entre su vida personal, social y laboral, añadiendo un valor agregado que se conoce como "salario emocional".

Este concepto abarca diversos elementos como la relación entre el costo y el tiempo destinados a los trayectos entre casa y trabajo, así como el *home office*, horarios flexibles, libertad para opinar e innovar, acceso a nuevas oportunidades laborales y reconocimiento. Todo ello influye al momento de elegir el lugar para emprender o desarrollar una trayectoria profesional.

La encuesta 'Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019' (KPMG, México: 2019) refleja que las empresas son consistentes con las acciones que llevan a cabo para lograr un incremento en sus utilidades, avance y competitividad. A este respecto, 87% de los encuestados señala que el desarrollo y retención del talento es muy importante para la estrategia de crecimiento de su empresa. Los retos a los que se enfrentan las áreas de RH contemplan la evolución y retención del talento, el cambio organizacional, la diversidad y la convivencia de distintas generaciones.

En medio de estos desafíos también se encuentra la creación del salario emocional, aspecto que es necesario cuidar por parte de los líderes de la organización. Si se descuida, es probable que se ocasione un ambiente laboral negativo, el cual puede conducir a la disminución de la productividad y una pérdida del talento.

Sin embargo, promoverlo no implica ignorar el monetario, ya que ambos deben combinarse para lograr el bienestar y equilibrio de los colaboradores. La organización y sus líderes deben abrir el diálogo, interesándose por conocer las inquietudes, necesidades y objetivos profesionales y personales de su talento. En esta labor deben brindarles acompañamiento, otorgándoles las herramientas necesarias para el logro de sus metas.

La efectividad de la estrategia de negocio para captar y retener talento depende en gran parte de la creación de un plan de beneficios sólido,

que incluya un salario monetario y emocional. De esta manera se genera un círculo virtuoso en el que tanto la empresa como el colaborador ganan, ya que éste último se siente comprometido y motivado con la empresa, aportando su innovación e incrementando su productividad. Incluso, con estos beneficios se disminuye el ausentismo laboral.

Los siguientes son algunos ejemplos de lo que puede considerarse salario emocional, el cual tiene el propósito de promover y retener el talento:

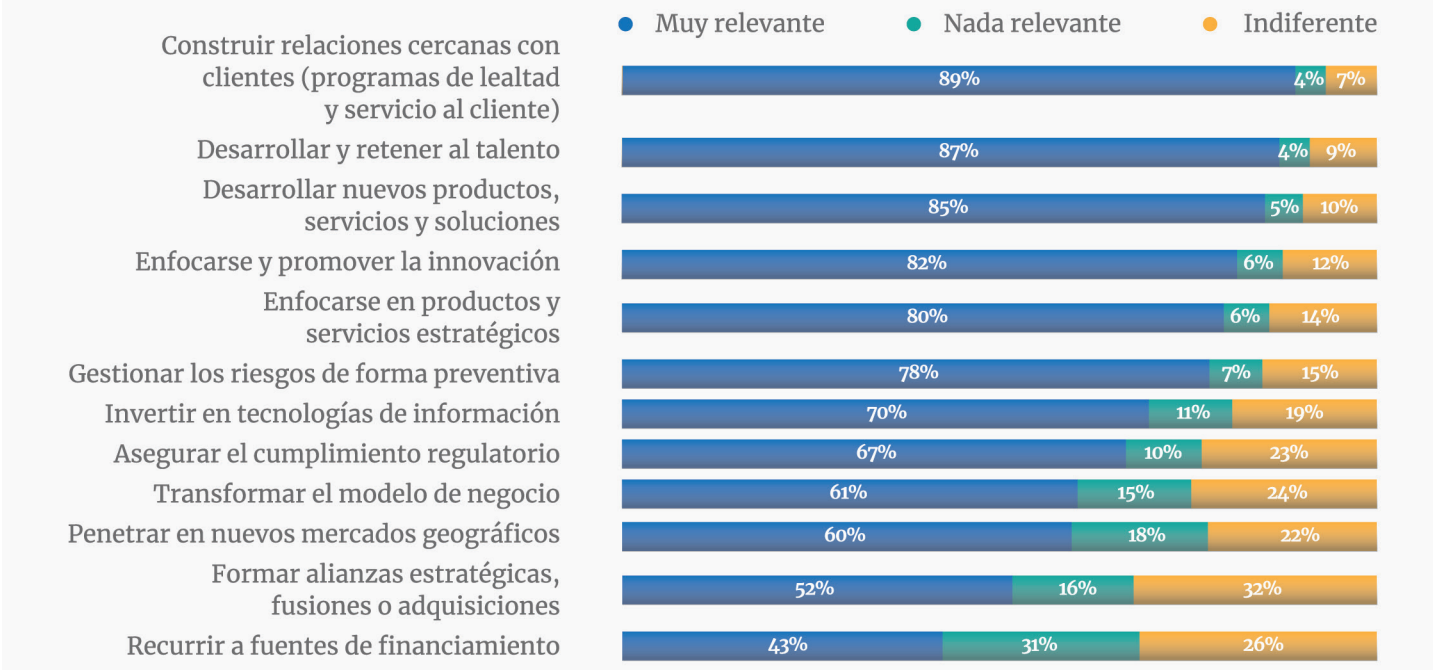
- Planes de carrera dentro de la organización.
- Programas y actividades de integración para sentirse parte del negocio y proponer ideas.
- Misión y valores de la empresa afines a los del colaborador.
- Reconocimiento del trabajo de manera verbal y personal, no sólo económicamente.
- Trabajo a distancia, horario laboral flexible y códigos de vestimenta relajados.
- Relación y comunicación sencilla con los líderes de la organización.
- Espacios de colaboración y convivencia.
- Acceso a capacitación y actualización continua.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan retos relacionados con la convivencia de distintas generaciones, así como la incertidumbre generada por el mercado laboral. En este sentido, es imperativo que consideren las necesidades de todos los colaboradores, con la finalidad de desarrollar el talento en esta nueva realidad laboral. Para ello, pueden optar por la implementación de las acciones antes descritas que más se adapten a sus necesidades y estrategia de negocio e implementarlas de manera gradual para obtener el resultado deseado.

Incrementar la oferta de beneficios que afecten directamente el salario emocional ayudará a las compañías a colocarse a la vanguardia en su sector o industria.

El contenido es responsabilidad del autor.

¿Qué tan relevantes serán las siguientes acciones en su estrategia para el crecimiento de su organización durante los siguientes tres años?



Fuente: Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019, KPMG en México.

Mac Kroupensky: ‘hay que atreverse a asumir nuestra grandeza’

Por: Amedirh

Sin duda alguna, Mac Kroupensky es un hombre que está comprometido con el desarrollo de las personas, las empresas y el país. Habiendo establecido diversos hitos en la mercadotecnia y la industria de la publicidad, hoy está enfocado a impulsar a Recursos Humanos para ocupar un puesto en el consejo de administración y desde ahí transformar la nación.

Mac lanzó y dirigió Ogilvy Direct, empresa que revolucionó la mercadotecnia directa en México. Asimismo, facilitó la introducción del CRM a América Latina, herramienta esencial para la gestión de las relaciones comerciales. Además, es uno de los hombres más importantes detrás de la creación y lanzamiento de la Tarjeta Inteligente Accor, así como responsable del diseño y producción de unas 500 campañas estratégicas que dieron pie a servicios emblemáticos de American Express como la ‘Golden Card’ y la ‘Corporate Card’.

“En aquellos días era yo lo que se conoce como *‘a rising star’*, es decir, uno de los ejecutivos de más rápido crecimiento en la organización. Desde chico me habían dicho que era vital llegar a ser alto directivo en una empresa y yo iba a cumplir ese cometido”, asegura Kroupensky poco antes de iniciar la entrevista con Amedirh.

“Aprendí a moverme con las reglas del juego a fin de llegar a las cifras compromiso de cada trimestre y, debo reconocerlo, a hacerlo incluso pasando por encima de quien fuera necesario. Es lo que llamo ‘la vieja escuela desalmada’. Pero llegó un día en el que todo cambió”.

CVRH: ¿Qué sucedió? ¿En qué radicó la transformación?

MK: “Detectaron que mi hijo mayor tenía cáncer en el estómago; sólo tenía 20 años. Él me pidió ayuda. Nos mudamos prácticamente a un pequeño hospital de monjas donde me ocupaba de él durante la noche, y como nunca imaginé, se convirtió en mi mentor de vida porque me enseñó el principio de la compasión, algo que no siempre forma parte del competitivo mundo de los negocios”.

CVRH: ¿En qué consistió la lección por parte de tu hijo?

MK: “Ayudarle a morir con dignidad me permitió descubrir que estaba ahí para servir y no para servirme. El cáncer que aquejaba a mi hijo era muy agresivo y tenía que ayudarle a todo. Una noche, después de cuatro idas al baño y, ante una nueva petición sentí desesperación. Para controlarme,

me dije a mi mismo, 'levántate, es tu chamba'. De pronto me pegó como agua fría pues no era un trabajo sino una labor de amor. Me levanté como resorte. Comprendí ese principio de la compasión que cambió mi existencia para siempre".

CVRH: ¿De qué manera se manifestó el cambio?

MK: "Cambió mi paradigma sobre el quehacer humano. Me di cuenta de que no quería que la gente me recordase por haber vendido más productos, a más clientes, por más dinero, más rápido; sino por haber ayudado a construir un mundo más coherente al servicio del ser humano. Hoy tengo el cometido de ayudar a transformar la vida de 10 millones de personas en los próximos cinco años e impulsar a México a ser un país de primer mundo".

Mac Kroupensky nació en la Ciudad de México siendo hijo de padre ruso y madre norteamericana. Vivió en los Estados Unidos, Canadá, Francia y Colombia. Estudió Liberal Arts, Marketing, Publicidad, Administración de Negocios y Sicología Positiva. Hoy, se dedica a procurar ayudar a la gente a lo que él llama **asumir su grandeza.**

CVRH: Mac, ¿cómo debemos entender este concepto en un entorno donde desarrollo significa carrera, habilidades, competencia y talento?

MK: "**Asumir la propia grandeza** significa apoyar a las personas para que lleguen a ser y hacer todo lo que pueden; a entender que estamos en esta vida para servir y no sólo servirnos. En el camino, se redescubre que vivir es un privilegio y que es fundamental inyectar un sentido trascendente a nuestra actividad".

CVRH: ¿Por qué esto tendría que ser relevante para cualquier empresa?

MK: "Nos encontramos en un momento de grandes cambios en la estructura social, económica y política y nos corresponde ser parte de la construcción de un mundo en el cual nos va a dar gusto vivir y heredar a las próximas generaciones. Cuando se tiene un propósito humanista, todo lo bueno llega a través de la gente. Al asumir nuestra grandeza, es maravilloso el resultado. Pocas personas comprometidas con esta idea pueden hacer realmente una diferencia".

Kroupensky es coeditor del libro "Porqué México SÍ", además de notable editorialista y blogger con una amplia base de seguidores. Ha dictado más de mil conferencias plenarias en diversidad de países. Los temas que aborda son liderazgo en el siglo XXI, megatendencias disruptivas, marketing de punta, cómo hablar de verdad y cómo conquistar tu felicidad.

CVRH: ¿Cómo te estás conectando con la comunidad de Recursos Humanos?

MK: "Justo a través de Amedirh. Es muy interesante cómo la asociación se encuentra en un gran momento en el que busca fortalecer las conexiones entre las empresas y la gente talentosa que colabora en ellas. Estamos ante la oportunidad de impulsar a los líderes que México necesita, quienes pueden ser agentes de cambio para que más y más mexicanos también asuman su grandeza".

"Es momento de que los directores de RH crezcan al reto y asuman el rol que les corresponde, ocupando un asiento en el consejo de administración y desde ahí impulsar la transformación humana del país. Estoy colaborando con Amedirh porque está comprometida con acelerar dicho proceso".

Como asesor, Mac Kroupensky interactúa con directores generales de empresas de gran tamaño, algunas de ellas con más de 30 mil trabajadores o 3 millones de clientes. Él asegura que, en estos años recientes, ha tenido la capacidad de "tocar el corazón y la mente" de personas que pueden transformar la vida de muchos seres humanos y que están deseosas de contar con un director de RH a su lado que ayude a construir juntos el México en que nos dará gusto vivir. Adelante".

Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, un enfoque legal de la NOM 035

Por: Juan Loredo y Víctor González, Legal Laboral Abogados

Ante las dudas e inquietudes que la norma 035 ha suscitado entre la comunidad de Recursos Humanos del país, bajo la óptica legal, se revisa cuáles son los alcances reales y las obligaciones a cargo de los centros de trabajo y de los trabajadores, así como a partir de cuándo serán legamente objeto de revisión por parte de la autoridad laboral.

El 23 de octubre de 2018 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) *la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo, identificación, análisis y prevención* (NOM-035), con dos propósitos fundamentales. Por una parte, establecer los ***elementos*** para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial (FRP) y por la otra, para ***promover*** un entorno organizacional favorable (EOF) para los centros de trabajo.

Resulta oportuno tener presente que una Norma Oficial Mexicana (NOM) es la regulación técnica de observancia obligatoria, expedida por la dependencia competente para, entre otras finalidades aplicables al presente caso, establecer las condiciones de salud, seguridad e higiene que deberán observarse en los centros de trabajo y otros espacios públicos de reunión; las normas establecerán reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación; conforme a los artículos 3, Fracc. XI. y 40, Fracc. VII. de la Ley Federal Sobre Metrología y Normalización (LFSMN).

Es importante subrayar, como la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) ha señalado, que la NOM-035 no establece acciones específicas al empleador, por el contrario le da la libertad para que de acuerdo a su tamaño y particularidades genere sus propias políticas, acciones preventivas y correctivas, observando los lineamientos y metodología establecida, a fin de identificar y evaluar los FRP así como para propiciar el EOF, lo cual se corrobora de la simple lectura de su capítulo 10 *Procedimiento para la evaluación de conformidad.*

La NOM-035 es una norma diferenciada porque de acuerdo con la cantidad de trabajadores establece qué puntos corresponde cumplir a los centros de trabajo. En el caso de hasta 15 empleados deberán prevenirse los FRP y promover el EOF, pero ya siendo un centro laboral de 16 a 50 trabajadores además de lo anterior habrán de aplicarse los cuestionarios indicados para identificar los FRP; y para aquellos centros con más de 50 trabajadores le será aplicable toda la norma.

"La diligencia ejecuta pronto lo que la inteligencia piensa despacio". Baltasar Gracián.

Vigencia de las NOMs

Los diversos objetos de regulación de las Normas Oficiales Mexicanas son dinámicos y por tanto el contenido de las normas es perfectible, por ello deberá ser revisado cada cinco años a partir de la fecha de su entrada en vigor. De soslayarse esta obligación habiendo transcurrido 60 días naturales al lapso precitado, las normas perderán su vigencia y las dependencias que las hubieren expedido deberán publicar su cancelación; atento prevé el artículo 51 de la LFSMN. Sin embargo, para invocar su inaplicabilidad por falta de vigencia de la norma, no ha menester aguardar a que la dependencia respectiva haga la publicación de cancelación, en todo caso resultaría interesante saber cuáles del universo de las NOMs que cotidianamente se corrobora su cumplimiento están legalmente vigentes.

La NOM-035 es joven aún, puesto que, si bien ya se publicó en el DOF, apenas entrará en vigor el próximo 23 de octubre del presente año. No obstante, las obligaciones que abajo se enumeran, a cargo de los patrones estarán vigentes, por tanto, revisables, hasta el 23 de octubre de 2020:

- **5.2** Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial, de acuerdo con lo establecido en los numerales 7.1, inciso a), y 7.2, de esta Norma, tratándose de centros de trabajo que tengan entre 16 y 50 trabajadores.
- **5.3** Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional, de conformidad con lo señalado en los numerales 7.1, inciso b), 7.2 y 7.3, respectivamente, de la presente Norma, tratándose de centros de trabajo que tengan más de 50 trabajadores.
- **5.6** Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alguna alteración a su salud y el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, a que se refiere el numeral 7.1 y 7.2 de esta Norma, así lo sugiera y/o existan quejas de violencia laboral mediante los mecanismos a que alude el numeral 8.1, inciso b) de la presente Norma.[1]
- **5.8** Llevar los registros sobre:
  a) Los resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y, además, tratándose de centros de trabajo de más de 50 trabajadores, de las evaluaciones del entorno organizacional;
  b) Las medidas de control adoptadas cuando el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional lo señale, y
  c) Los nombres de los trabajadores a los que se les practicaron los exámenes o evaluaciones clínicas y que se comprobó la exposición a factores de riesgo psicosocial, a actos de violencia laboral o acontecimientos traumáticos severos.
- **7.** Todo el capítulo, correspondiente a la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional.
- **8.3** Los centros de trabajo cuyo resultado de las evaluaciones a que se refieren los numerales 7.1 al 7.4, conforme a los criterios establecidos en el método aplicado, determinen la necesidad de desarrollar acciones de control, éstas se deberán implementar a través de un Programa que cumpla con lo previsto por el numeral 8.4 de la presente Norma.
- **8.4** El Programa para la atención de los factores de riesgo psicosocial, y en su caso, para propiciar un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral.

Continúa...

- **8.5** El tipo de acciones deberán realizarse, según aplique, en los niveles siguientes:

  a) **Primer nivel:** Las acciones se centran en el plano organizacional e implican actuar sobre la política de prevención de riesgos psicosociales del centro de trabajo, la organización del trabajo, las acciones o medios para: disminuir los efectos de los factores de riesgo psicosocial, prevenir la violencia laboral y propiciar el entorno organizacional favorable.

  b) **Segundo nivel:** Las acciones se orientan al plano grupal e implican actuar en la interrelación de los trabajadores o grupos de ellos y la organización del trabajo; su actuación se centra en el tiempo de trabajo, el comportamiento y las interacciones personales, se basan en proporcionar información al trabajador, así como en la sensibilización, (contempla temas como: manejo de conflictos, trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo, comunicación asertiva, administración del tiempo de trabajo, entre otros), y reforzar el apoyo social, y/o

  c) **Tercer nivel:** Las acciones se enfocan al plano individual; es decir, se desarrollan cuando se comprueba que existen signos y/o síntomas que denotan alteraciones en la salud, se incluyen intervenciones de tipo clínico o terapéutico.

El propósito de permitir un lapso de 24 meses para corroborar su aplicación obedece a la complejidad de la norma, por ello es indispensable dar oportunidad después de su publicación que se genere la divulgación de su aplicación, análisis e implementación en los centros de trabajo.

En el plano próximo, las obligaciones que deberán estar cumpliendo los patrones a partir del 23 de octubre del 2019:

- **5.1** Establecer por escrito, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales, la norma remite a la Guía de Referencia IV. Asentando un ejemplo de esta política. Aplicable a todo tamaño de centro de trabajo.

- **5.4** Adoptar las medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral, con base en lo dispuesto por el Capítulo 8 de la presente Norma (Medidas de prevención y acciones de control de los factores de riesgo psicosocial, de la violencia laboral, y promoción del entorno organizacional favorable). Aplicable a todo tamaño de centro de trabajo.

- **5.5** Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y, canalizarlos para su atención a la institución de seguridad social o privada, o al médico del centro de trabajo o de la empresa. Ver Guía de referencia I. Aplicable a todo tamaño de centro de trabajo.

- **5.7** Difundir y proporcionar información a los trabajadores sobre (aplicable a todo tamaño de centro de trabajo):
  - La política de prevención de riesgos psicosociales;
  - Las medidas adoptadas para combatir las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral;
  - Las medidas y acciones de prevención y, en su caso, las acciones de control de los factores de riesgo psicosocial;
  - Los mecanismos para presentar quejas por prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral;
  - Los resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial para los centros de trabajo que tengan entre 16 y 50 trabajadores, y de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y la

evaluación del entorno organizacional tratándose de centros de trabajo de más de 50 trabajadores;
— Las posibles alteraciones a la salud por la exposición a los factores de riesgo psicosocial.

Así como los puntos 8.1 y 8.2.

Responsabilidad compartida

El cumplimiento de esta norma recae sobre el empleador y el trabajador. La Ley Federal del Trabajo en su artículo 132 fracción XVII establece al patrón la obligación de cumplir con el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo; refiriéndose al Reglamento. En tanto que por reglamento se refiere al Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo (RFSHyMAT), que en su artículo 17 dispone, entre otras obligaciones, cumplir con la Normas Oficiales Mexicanas. En tanto que el trabajador igualmente está obligado a cumplir con la observancia de las NOMs tal como lo prevé el artículo 134 en su fracción II, también el RFSHyMAT en su artículo 18 establece, cumplir con las NOMs así como con las normas que indiquen los patrones para la prevención de riesgos de trabajo.

Normas complementarias

La NOM-035 dispone que para su correcta interpretación y aplicación deberán consultarse:

a) NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las
b) comisiones de seguridad e higiene.
NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades.
c) NMX-R-025-SCFI-2015, Igualdad Laboral y No Discriminación.

Acreditar fehacientemente el cumplimiento

Las formas de demostrar el cumplimiento es a través de evidencia escrita o de entrevista, según sea aplicable. Para tal efecto la NOM-035 en su capítulo 10 *Procedimiento para la evaluación de la conformidad* dispone de una relación detallada por puntos de la norma que prevé la disposición, el tipo de comprobación si es documental o por entrevista, así como el criterio de aceptación en el cual se dan detalles con los que se considera que se cumple la norma. Lo anterior se enriquece con las observaciones en las cuáles se dan opciones de cumplimiento. Por último un área destinada para riesgo. En este apartado se estipulan los requisitos para considerar cumplidos los capítulos 5, 7 y 8.

Sugerencias

- Por obvio que parezca, leer y comprender la norma.
- Allegarse de información confiable (comunicados de la autoridad, artículos de opinión, foros de discusión especializados).
- Cautela con la información propagada en redes sociales: hay inexactitudes nocivas y que propician temor.
- Invertir sabiamente tiempo, dinero y esfuerzo; ya sea capacitándose para implementar la norma o acudir a expertos para que le asistan en el proceso. En todo caso la correcta ejecución de la norma redundará en un beneficio inmediato en el entorno de trabajo.

El contenido es responsabilidad de los autores.

[1] Los exámenes médicos y evaluaciones psicológicas podrán efectuarse a través de la institución de seguridad social o privada, médico, psiquiatra o psicólogo del centro de trabajo, según corresponda, y deberán efectuarse de conformidad con lo establecido por las normas oficiales mexicanas que al respecto emitan la Secretaría de Salud y/o la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y a falta de éstas, los que indique la institución de seguridad social o privada, o el médico del centro de trabajo, que le preste el servicio médico.

Viáticos: su tratamiento integral

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

Es común que los trabajadores deban realizar parte de sus actividades fuera de la zona donde se encuentra la empresa. Cuando la compañía entrega recursos al colaborador para los gastos de viaje se deben tomar en cuenta diversos aspectos, tales como:

1. Requisitos para que el gasto sea deducible para la empresa.
2. Formalidades para que los recursos que percibe el trabajador no se consideren ingreso gravado para él y sujeto al impuesto sobre la renta.
3. Inclusión en el CFDI de nóminas de los datos relativos al monto de viáticos entregados, así como aquellos que deban reportarse como ingreso exento y/o gravado para el trabajador.
4. Condiciones para que los recursos obtenidos no formen parte del salario base de cotización.
5. Políticas para la administración de los viáticos.

En esta edición se analizarán los dos primeros aspectos y dejaremos para la siguiente edición los aspectos a considerar desde el punto de vista administrativo y de seguridad social, así como sus efectos en el CFDI de nómina.

Requisitos para que el gasto sea deducible para la empresa

Los únicos conceptos de gastos de viaje que se pueden deducir son los relativos al hospedaje, alimentación, transporte, arrendamiento de automóviles y pago de kilometraje de la persona beneficiaria del viático o cuando se apliquen dentro de una faja de 50 kilómetros que circunde al establecimiento de la empresa.

La persona a favor de quien se realice el gasto debe ser trabajador de la empresa o prestarle servicios profesionales. Por su parte, el artículo 57 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) precisa que éstos deben entregar a su patrón una relación de los gastos anexando los comprobantes respectivos. Tratándose de gastos realizados en México deben estar amparados con un comprobante fiscal. Si los gastos se erogan en el extranjero pueden soportarse con comprobantes que cumplan los requisitos previstos en la regla 2.7.1.16 de la Resolución Miscelánea publicada en el DOF del 29 de abril de 2019, mismos que se enlistan enseguida:

- Nombre, denominación o razón social; domicilio y, en su caso, número de identificación fiscal de quien lo expide.
- Lugar y fecha de expedición.
- Clave en el RFC de la persona a favor de quien se expida o, en su defecto, nombre, denominación o razón social de dicha persona.
- Cantidad, unidad de medida y clase de los bienes y mercancías o descripción de servicios o el uso goce de bienes que ampare.
- Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra.

Los montos máximos deducibles por concepto son los siguientes:

	En México	En el extranjero	Observaciones
Alimentación	$750.00 diarios por persona	$750.00 diarios por persona	• Se debe acompañar el comprobante fiscal del hospedaje o del transporte. • Si únicamente acompaña la documentación relativa al transporte, el pago de los alimentos debe efectuarse con tarjeta de crédito de la persona que realiza el viaje, pues de otra forma no sería deducible.
Renta de autos y gastos relacionados	$850.00 diarios	$850.00 diarios	• Se debe acompañar la comprobación del hospedaje o transporte.
Hospedaje	$3,850.00 diarios	No hay límite legal	• Se debe acompañar la comprobación del transporte.

Formalidades para que los recursos que percibe el trabajador no se consideren ingreso gravado para él y sujeto al ISR

Técnicamente, los recursos que percibe el trabajador por concepto de viáticos no constituyen un ingreso para él pues no puede disponer libremente de los mismos. Por tal razón, en términos del artículo 93, fracción XVII de la LISR se consideran como ingreso exento siempre que sean efectivamente erogados en servicio de su patrón y se compruebe con los documentos fiscales correspondientes.

Sin embargo, hay ocasiones en que no se logran conseguir todos los comprobantes fiscales, como en el caso de algunos alimentos o transportes locales como taxi. A fin de evitar que se genere un ingreso gravado para el trabajador que efectivamente utilizó los recursos, pero respecto de los cuales no obtuvo factura fiscal, el artículo 152 del Reglamento de la LISR establece un beneficio.

Por lo anterior, los trabajadores podrán no presentar comprobantes fiscales hasta por un 20% del total de viáticos erogados en cada ocasión, sin exceder de $15,000.00 en el ejercicio fiscal de que se trate, siempre que además se cumplan los requisitos del artículo 28, fracción V de la Ley del ISR. En el caso de los gastos de hospedaje y de pasajes de avión siempre se deberá contar con el comprobante fiscal.

Consideremos el siguiente ejemplo. La trabajadora Alma López recibió $2,750.00 para viáticos generados por una asesoría a un cliente en Cuernavaca. Al regreso de su viaje, entrega su relación de gastos, en la que indica:

	Gastos con factura fiscal (autobús, hospedaje y alimentos)	1,920.00
Más:	Gastos sin comprobante fiscal (taxis y una comida)	580.00
Igual:	Suman los gastos	2,500.00
vs	Viáticos entregados por el patrón	2,750.00
Igual:	Diferencia a reembolsar a la empresa	250.00

En el caso de los $250.00 que la trabajadora no gastó, si no los devuelve y su patrón decide no descontarlos, resulta claro que se trata de un ingreso gravado para ella. En el caso de los gastos realizados y de los cuales no fue posible conseguir comprobante fiscal ($580.00), al aplicar de manera literal lo dispuesto en el artículo 152 del reglamento, el monto máximo que podría considerarse exento son $500.00, que equivalen al 20% de los viáticos realizados.

Esta situación lleva al extremo de que el trabajador deba acumular un ingreso de $80.00 el cual si bien obtuvo de la empresa, lo utilizó para realizar gastos por cuenta de ella y nunca gastos personales. No obstante, la autoridad mantiene su postura en el sentido de que sí se trata de un ingreso gravado. Para evitar estas situaciones, se sugiere manifestar al colaborador la importancia de obtener comprobantes fiscales de todos los gastos que realice.

CONOCE LAS NUEVAS EXPRESIONES DEL TRABAJO

Fuentes: Virgin. Virgin Unite. The B Team. New Ways of Working.

Somos Up Sí Vale®

Empresa líder en soluciones para otorgar prestaciones a tus colaboradores
y controlar los recursos de tu empresa.

¡Contáctanos!

ventas@sivale.com.mx

+52 (55) 5141-6686
+52 (55) 5141-6684

o ingresa a www.sivale.mx

Síguenos

@upsivale

sivalemx

Prestaciones para tus colaboradores

Up Sí Vale es tu aliado para otorgar prestaciones a tus colaboradores, mejorando su calidad de vida, además de obtener atractivos beneficios fiscales para tu empresa.

Monedero Up Despensa

Mejora la calidad de vida de tus empleados otorgándoles el monedero autorizado Up Despensa, una de las prestaciones más atractivas.

Up Adelanto

Plataforma digital que permite a tu colaborador solicitar un adelanto de nómina ante cualquier emergencia.

Tarjeta Restaurante

Favorece la alimentación de tus colaboradores y benefíciate fiscalmente.

Tarjeta Uniformes

Fomenta el apego al código de vestimenta de tu empresa, pero dales libertad de elegir.

Up Beneficios Bienestar

Demuéstrale a tus colaboradores que te preocupas por su seguridad y la de sus familias.

Soluciones de control

Con los productos Up Sí Vale tendrás mayor control en la gestión de tus recursos financieros; agilizando y facilitando la operación de tu empresa.

Soluciones para el control de gastos de viaje

Agiliza el control y comprobación de gastos en tu empresa.

Soluciones para el control de gasto de combustible

Facilita el control del combustible en los vehículos de tu flota.

Incentivos para tu equipo y clientes

Recompensa y motiva a tus colaboradores, clientes y distribuidores. Así impulsarás al máximo su rendimiento y competitividad.

Up Rewards

Recompensa a tus clientes y colaboradores de manera rápida con esta tarjeta digital.

Tarjeta de Incentivos

Motiva a tus colaboradores y clientes dándoles libertad con esta tarjeta sin restricciones.

Evaluatest®

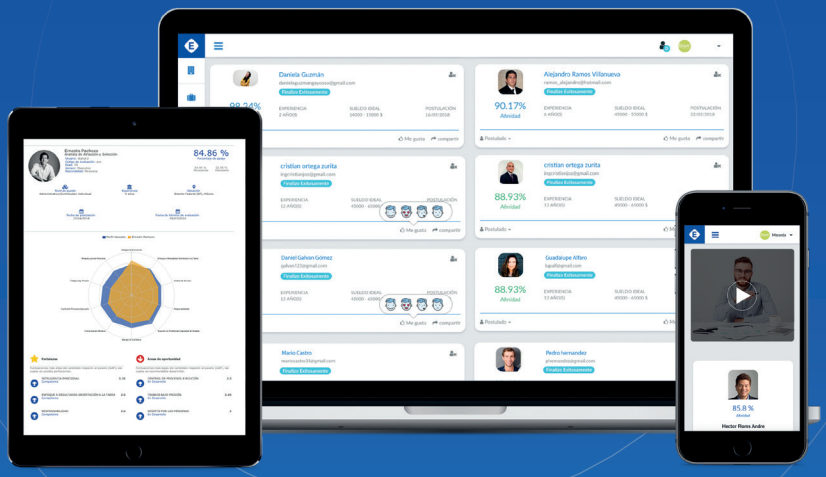
La solución #1 en América Latina para seleccionar Talento.

Ágil • **Fácil** • **Confiable**

Publicación de vacantes

Experiencia del candidato

Marca empleadora



Informes e indicadores

Diagnóstico especializado

Seguimiento del proceso

Selección inteligente

Comunicación y colaboración

+ 13 millones
de evaluados desde operativos hasta directores.

+ 18 países
confían al contratar las mejores habilidades.

+ 10,000 usuarios
seleccionan talento afín a sus perfiles.

96% Satisfacción
en el cumplimiento de sus objetivos.

Pruébalo en: evaluatest.com

Nuestros procesos de evaluación están sustentados por la metodología de investigación teórica y estadística de **Brivé®** avalada por Académicos del **ITAM** y examinado por **Deloitte®**

+52 1164 9000 | 55 7429 6590 | ventas@brivesoluciones.com | Brivé Soluciones

Una solución Brivé

Amedirh MR

Servicios
Bolsa de Trabajo

Estimado Socio Amedirh

Te invitamos a hacer uso de los servicios que te ofrece la Bolsa de Trabajo
Reduce tiempos y encuentra el mejor talento que hay en México

Cartera de candidatos

Te apoyamos con la búsqueda y envio de cartera de candidatos para tus vacantes de forma ilimitada

Publicación de vacantes

Página web
Redes sociales
Periódico Metro
Portal web del periódico Reforma

Pruebas psicométricas

Batería básica ilimitada
10 baterías de pruebas psicométricas
5 baterías de honestidad
5 baterías de evaluaciones por competencia
Resultados graficados e interpretados

Grupos de intercambio

Ventas y Telemarketing
Hotelero y Restaurantero
Enlazando Oportunidades
Unificando Zonas
Innovando el Talento
Executive HR Group
Sureste

WhatsApp

Integramos a nuestros servicios la comunicación vía WhatsApp. Por este medio podrás solicitar información del servicio de Bolsa de Trabajo.

(55) 2338 9828

- Formatos
- Calendarios
- Pruebas psicométricas
- Publicación de vacantes
- Envío de cartera de candidatos

CONTACTO
Enrique Chávez / Tel: (55) 5140 2205 / e-mail: echavez@amedirh.com.mx

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

#SomosPAE

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

PAE