CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 11 | Enero-Febrero 2022

GABRIELA GARCÍA CORTÉS

PRESIDENTA AMEDIRH 2022-2023

GRANDES TENDENCIAS
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN AMÉRICA LATINA

ENFOQUE DE NEGOCIOS
GESTIÓN DE TALENTO Y SOSTENIBILIDAD

RETORNO DE INVERSIÓN
LLEGÓ EL MOMENTO DE PLANEAR TU RETIRO

Amedirh MR | 75 años

Humanismo, liderazgo e innovación en RH

Amedirh MR | 75 años

Humanismo, liderazgo e innovación en RH

2022

El año de AMEDIRH

Conoce nuestros nuevos canales de comunicación

CONTENIDO

04 EDITORIAL
Decidir desde RH el futuro del empleo

05 RESUMEN EJECUTIVO
Capacidad organizacional para sustentar el cambio

08 EN PORTADA
Gabriela García Cortés: nueva presidenta de AMEDIRH

12 GRANDES TENDENCIAS
Capacidad organizacional y gestión del cambio en América Latina

CREANDOVALORRH

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

www.amedirh.com.mx

ENFOQUE DE NEGOCIOS

20 Gestión de talento y sostenibilidad

24 El nuevo liderazgo exige mejor comunicación

26 Hablemos de talento, su gestión y el desarrollo organizacional

30 Sé un líder remarcable

29 COLUMNA INVITADA
Una opción para el desarrollo de competencias blandas (*soft skills*)

32 MUNDO EJECUTIVO
Trabajo híbrido productivo: MIT Sloan

34 RH DIGITAL
Conoce los nuevos canales digitales de AMEDIRH

36 AMEDIRH TALENTO
Competencias: clave para la gestión del talento

37 RETORNO DE INVERSIÓN
Llegó el momento de planear tu retiro

40 INFOGRAFÍA
Liderazgo y apoyo

Decidir desde RH el futuro del empleo

Por: Mauricio Reynoso
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

Parafraseando a John F. Kennedy, quien alguna vez propuso al pueblo estadounidense cuestionarse qué podían hacer por su país y no lo que este podía hacer por ellos, este enero nos preguntamos no qué puede ofrecernos el futuro inmediato, sino qué tenemos que ofrecer desde Recursos Humanos.

Si hay algo que hemos aprendido en los tiempos recientes es la necesidad de enfrentar a los retos con soluciones concretas y creativas. Y todo parece indicar que 2022 resultará tan retador como sus predecesores. Luego de vernos obligados a ajustar las expectativas para nuestras vidas personales y nuestras trayectorias profesionales, es momento de redefinir el nuevo mundo que deseamos como individuos y como organizaciones. Y, enseguida, poner manos a la obra y construir.

Lo más estimulante de esta tarea es que nos plantea la posibilidad de reimaginar el futuro del empleo, el cual dista significativamente de como lo imaginábamos hace dos años, cuando nos preparábamos a estrenar década. ¿Cómo deseamos que sea, pues, ese mañana? Con esta oportunidad en la mira es que dedicamos el presente número a explorar temas clave como la capacidad organizacional y la gestión del cambio, la inversión sostenible, el aprendizaje y el desarrollo organizacional y la importancia de la comunicación en el nuevo liderazgo.

En una era caracterizada por un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, las empresas se encuentran inmersas en procesos de transformación estratégicos y, en una medida importante, corresponde a Recursos Humanos gestionar con éxito los cambios que demanda la organización.

Por otra parte, ante el horizonte urgente del cambio social y humanista, cobra relevancia el concepto de inversión sostenible. Esta toma en consideración criterios que refuerzan un gran propósito: hacer que confluyan los rendimientos financieros atractivos con un impacto positivo en la vida de las personas.

También abordamos la noción del aprendizaje organizacional, que implica identificar brechas de habilidades, medir la gestión del capital humano y desarrollar sistemas para compartir conocimiento. Esto pone de relieve conceptos como el retorno de la inversión en capital humano y en el desarrollo de empleados, cuya relevancia quedó comprobada durante la experiencia pandémica.

En la actualidad, los líderes adolecen, entre otros males, de la falta de respuestas contundentes ante fenómenos emergentes como la "gran renuncia" y las fluctuaciones en la productividad del teletrabajo. Si bien como individuos pueden tener estas y muchas otras dudas, como cabeza de su empresa deben practicar la mejor comunicación posible, pues de ello depende la fortaleza de la cultura organizacional.

Nos ocupamos también del desarrollo organizacional para subrayar la doble mirada que requiere la gestión del talento: por un lado, buscar competencias técnicas y organizativas que contribuyan a la resolución de los problemas de cada empresa y, por otra parte, identificar personas con una habilidad específica y especial: capacidad para la diferenciación.

En resumen, lo que la gestión del talento ofrece a 2022 es una nueva forma de entender el mundo del empleo, la cual está aún en evolución, y la convicción de que, frente a los retos estratégicos que vienen por delante, nuestro foco está en la permanencia y el crecimiento del talento. Construir organizaciones en las que cada persona ofrezca una contribución positiva es nuestro mejor propósito de año nuevo.

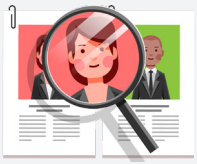
Síguenos a través de nuestras redes sociales

*@AMEDIRH_* *@AMEDIRH* *@AMEDIRH_* *Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)* *Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos*

CONSEJO DIRECTIVO 2022-2023. PRESIDENTA: Gabriela García Cortés, Vicepresidenta Senior de Recursos Humanos, PepsiCo Alimentos México. TESORERO: Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO:** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banco Santander. **VICEPRESIDENTE DE TURISMO:** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **VICEPRESIDENTE INTERNACIONAL:** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de AMEDIRH. **CONSEJERA:** Lic. Marcela Domenzain; Directora de Recursos Humanos - México, Centro América y Caribe, BASF. **CONSEJERA EN D&I:** Lic. Miriam Villafaña; Directora de Responsabilidad Social, B&M. **CONSEJERA:** Dra. Silvia Sánchez Ochoa; Departamento de Psicología, Maestría en Desarrollo Humano, Universidad Iberoamericana. **INVITADOS ESPECIALES:** Leonor Quiroz Carrill; Public Policy & Government Affairs Director, PepsiCo Alimentos México. Lic. Armando Torres Cornejo; Legal Senior Director, PepsiCo Alimentos México. Lic. Mónica Graue; Socia, Atabay. **CONSEJERO EN DATA ANALYTICS:** Lic. Salvador Ortega; Director de Recursos Humanos Latam, Newell Brands. **CONSEJERO SECTOR DEL CONSUMO:** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. **CONSEJERO SECTOR TELECOMUNICACIONES:** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **CONSEJERO SECTOR SEGUROS:** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado; Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, Seguros Monterrey New York Life. **CONSEJERO SECTOR FINANCIERO:** Lic. Adib Estefan; Director Corporativo de Recursos Humanos, Citibanamex. **CONSEJERO INSTITUCIONES ACADÉMICAS:** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **CONSEJERO SECTOR FARMACÉUTICO:** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México.

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

CREANDOVALORH. Año 11. No. 1. Enero - Febrero, 2022. 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: IDMS Consulting SC. Imagen de portada. Archivo. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5140-2212. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.



Capacidad organizacional para sustentar el cambio

Celebramos nuestro 75 aniversario consolidando nuestra posición como centro de reinvención y transformación para la gestión del talento en México. Por tanto, nuestro objetivo es identificar temas emergentes como la capacidad organizacional.

Un estudio de Prosci sobre el grado de madurez de la capacidad organizacional de las empresas latinoamericanas para llevar a cabo procesos de transformación estratégica revela resultados poco alentadores. Esto nos plantea el reto de convertir esta capacidad en una sólida herramienta para la competitividad.

Otro tema protagónico es el gobierno corporativo, que llama a considerar criterios sociales, ambientales y de negocio en la estrategia empresarial. En este enfoque tienen tanta importancia los informes y monitoreos ambientales transparentes como la diversidad y el desarrollo del talento. El reto para nuestra comunidad consiste en alinear la estrategia de personas con la estrategia ambiental.

Analizamos también cómo, en tiempos inciertos, para fortalecer a la organización, los líderes deben enfocar su comunicación en temas como las condiciones de trabajo, el contrato psicológico y el sentido de los cambios que se impulsan.

Finalmente, nos preguntamos, de qué hablamos cuando nos referimos al talento. En realidad, se trata ese reducido número de personas que contribuyen mayormente al logro de los resultados del negocio y que solamente ellos son capaces de lograrlo. ¿Cómo lograr que toda nuestra gente sea talento? Ese es el meollo de nuestro quehacer.

Te damos la bienvenida a la comunidad icónica de Recursos Humanos en México. Te invitamos a conocer los beneficios de formar parte de AMEDIRH y a ponerlos a favor de tu equipo de trabajo y colaboradores.

Autoliv Steering Wheels México, S. de R.L de C.V.
Mtra. Deisy Gutiérrez Vázquez
HR Manager
Sector: Automotriz

Bodesa
Lic. Francisco Vega Riquer
Director de Recursos Humanos
Sector: Otros

Cypher Learning
M.C. Armando Castro Martínez
Director Latam
Sector: Tecnología

Edgewell Personal Care
Lic. Aurora Estela Hurtado González
Coordinador de Recursos Humanos
Sector: Otros

Grupo Autofin México
Lic. Cynthia De La Luz
Directora de Atracción y Talento y Capacitación
Sector: Automotriz

Grupo Hidrosina
Mtra. Mayra Alejandra Ávila Farka
Directora de Recursos Humanos
Sector: Otros

Headspring de México
Lic. Gladys Luna
Talent Partner
Sector: Tecnología

Intertec Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.
Act. Fernando García / Diego González Cos
Socio / Director de Beneficios para Empleados
Sector: Instituciones / Financieras

Involve
Lic. Karla Urueña
Encargado General
Sector: Otros

Mediabrands
Lic. Eduardo Honoré Sauret González /
Mtra. Ana del Rosario Padilla Oquendo
Director de Talento / Organizational Development Manager
Sector: Comunicaciones

Capacitación de alto impacto para empresas globales

voxy®

LA SOLUCIÓN VOXY

TECNOLOGÍA INNOVADORA

Interesante

Voxy's LXP está diseñado para impulsar el microaprendizaje - personalizado, en el momento justo y con acceso móvil que impulsa el compromiso y la retención del conocimiento.

Personalizada

La plataforma de Voxy basada en inteligencia artificial y los maestros certificados personalizan el aprendizaje para cada persona.

METODOLOGÍA EFECTIVA

Contenido del mundo real

El enfoque único de Voxy aprovecha las maneras más efectivas en que los adultos aprenden, utilizando contenido reconocido y que se basa en tareas del mundo real que se agregan día con día.

Upskilling & Reskilling

El completo catálogo de contenido de Voxy proporciona a los alumnos las habilidades blandas y técnicas que necesitan para tener éxito personal y profesionalmente, al mismo tiempo que aprenden inglés. Es como 2 por 1.

RESULTADOS IMPACTANTES

Fácil de usar

La plataforma de Voxy permite una implementación rápida y escalable, mientras que nuestro equipe de Soporte a Clientes y Estudiantes diseña el programa de idiomas perfecto para impulsar el crecimiento de su organización.

Enfocado en el ROI

El Centro de Comando de Voxy y nuestras evaluaciones respaldadas con la investigación le brindan visibilidad completa de los datos que necesita para tomar decisiones, aumentando la productividad y la satisfacción de los empleados.

Para más información contáctanos en:

info@voxy.com

Gabriela García Cortés: nueva presidenta de Amedirh

Por: AMEDIRH

"Hagamos de Amedirh el referente icónico de los sectores público, privado, social, nacional e internacional en materia de Recursos Humanos".

El Consejo Directivo de Amedirh, después de convocar a la asamblea general, eligió a Gabriela García Cortés, vicepresidenta senior de Recursos Humanos en PepsiCo Alimentos México, como presidenta de la asociación para el periodo 2022-2023.

Cinco pilares estratégicos

Gabriela es actualmente responsable de la operación de más de 40 mil empleados, en un negocio que genera más de 4 mil millones de dólares en ventas anuales. En su primer mensaje ante la comunidad que la eligió —el Consejo Directivo de Amedirh, reunido en asamblea general—, delineó la estrategia que propone para su gestión en los próximos dos años, la cual se sustenta en cinco pilares: impacto del entorno laboral y gubernamental; engagement, priorización de la salud y el bienestar, futuro del trabajo y ***networking exponencial,*** en donde todo debe estar basado en un enfoque cien por ciento centrado en la persona.

- ***Impacto del entorno laboral y gubernamental.*** La presidenta de Amedirh indicó que los cambios ocurridos en años recientes en nuestro país constituyen la base para las estrategias de Recursos Humanos y permiten anticiparse a las necesidades futuras. Dado el impacto de estos cambios en la gestión de talento, la propuesta es crear un partnership con dicho entorno para trabajar en conjunto.

- ***Engagement.*** Los factores que influyen en la motivación y la retención han cambiado y es necesario entender que los estímulos tradicionales, como el dinero y el estatus, ya no son los ***drivers*** principales de la felicidad y el compromiso en una organización. "Esto se ha vuelto mucho más complejo a partir de lo vivido en los dos años anteriores, pues ahora las personas buscamos darle un mayor significado y sentido al trabajo", afirmó la nueva presidenta de Amedirh.

- ***Futuro del trabajo.*** Amedirh debe tener como objetivo entender cuáles son todos los factores que componen este futuro laboral y, con base en este conocimiento, seguir

promoviendo temas como agilidad, analíticos y digitalización, así como un liderazgo con sentido humano y con habilidades blandas (***soft***). Es decir, con más empatía, confianza, adaptabilidad y flexibilidad.

- ***Priorización de salud y bienestar.*** De acuerdo con Gabriela, como resultado de la difícil experiencia de la pandemia, se acentuó la priorización de la salud y el bienestar de los empleados. Esto se ha traducido en el cuidado integral de cada persona, desde su estado emocional hasta su familia.

- ***Networking exponencial.*** Crear redes y una comunidad se vuelve un imperativo, pues nadie tiene la respuesta definitiva respecto a las muchas interrogantes que plantea el entorno laboral. "Es necesario dejar de ser competencia y fomentar la colaboración y los aprendizajes para hacernos más fuertes como comunidad de Recursos Humanos", propuso la presidenta.

Amedirh: asociación icónica y one-stop-shop

La propuesta de valor para Amedirh en 2022-2023 se centra, de acuerdo con Gabriela, en hacer de esta asociación un ícono o, en otras palabras, el referente al cual la comunidad de Recursos Humanos recurre. Lo mismo como un órgano de consulta que como un centro de reinvención y transformación.

Esto implica ser la asociación más sólida y fuerte en términos de identidad, así como la mejor conectada para crear una cultura de ***engagement.*** La propuesta de la nueva presidenta es, en este sentido, "ser el referente en los sectores, público, privado, social, nacional e internacional en materia de Recursos Humanos. Con la cantidad de profesionales extraordinarios que estamos aquí, tenemos mucho que aportar en las discusiones sustantivas en materia de Recursos Humanos".

Bajo esta visión, Amedirh buscará convertirse en una guía de soluciones integrales para las empresas, en una comunidad de apoyo para compartir estrategias en beneficio de las empresas asociadas —una especie de ***one-stop-shop***— y, sobre todo, en un espacio que fomente la humildad; pues sabemos que no tenemos todas las respuestas, pero sí la apertura para buscarlas en conjunto y así poder construir y cocrear. También, debe ser una fuente en donde los asociados encuentren absolutamente todo lo que necesitan: las políticas, los procesos, la implementación de ***networks,*** posibles socios, trabajo en conjunto, consulta y conexión. Otro potencial consiste en generar ***insights*** a partir de las tendencias organizacionales que los socios viven día a día, para compartirlos y potenciarlos a través de la red de la asociación.

Retos y oportunidades en la era pospandémica

Al referirse a los desafíos que plantea el contexto actual, caracterizado por dos años de pandemia, Gabriela señaló que hoy, como comunidad mexicana de Recursos Humanos podemos y debemos, reimaginar y reinventar el trabajo. A este respecto, consideró que, si bien hoy son una realidad todos los elementos que se habían anunciado como "el futuro del trabajo", lo que no se había imaginado es su aceleración. Por lo que muchas compañías apenas empiezan a tener claridad sobre cuáles son los efectos que ha dejado la pandemia y cuáles son los aspectos que han cambiado en el entorno laboral.

Este escenario sin precedentes, al que se suma la compleja situación que ha experimentado México en los últimos años, se caracteriza por variables multifactoriales, entre las cuales Gabriela identifica las organizaciones flexibles, la transformación del liderazgo, la evolución de la experiencia laboral y la implementación de nuevas regulaciones laborales, entre otros elementos cruciales para la gestión de los Recursos Humanos.

Asimismo, la nueva presidenta subrayó que la mirada debe ir más allá de la pandemia en sí misma, pues en la actualidad cobran gran importancia aspectos tan diversos como la geopolítica, la incertidumbre de la nueva realidad, el sistema comercial y las nuevas tendencias en el consumo. Todo ello influye en este nuevo panorama. Al contemplar los dos años que tiene al frente como presidenta de Amedirh, Gabriela reconoció que, si bien los líderes enfrentan incertidumbre y cambios exponenciales, lo cierto es que estos retos conllevan una tremenda oportunidad para Recursos Humanos: en un hecho sin precedentes, el liderazgo asumido por este campo profe-

Continúa...

sional durante la pandemia ha llevado a que hoy se espere que éste sea el que marque el camino a seguir dentro de las organizaciones. La nueva presidenta de Amedirh está segura que las áreas de Recursos Humanos tienen en sus manos la posibilidad de tener un impacto significativo, a partir de procesos enfocados totalmente en la persona: "Podemos jugar un rol vital en la manera en que las empresas compiten, la forma en la que las comunidades operan y en cómo podemos identificar, juntos, cuál es el futuro que queremos".

Género, inclusión e igualdad

Gabriela será la primera presidenta de Amedirh, lo que aporta a la asociación un enfoque distinto. "Pienso que un rubro importante tiene que ver con la diversidad y la inclusión, y esto va más allá del género. Este compromiso tiene que ver con formar redes de empresas para compartir mejores prácticas, al facilitarle a los demás la implementación: ¿por qué recorrer todo el camino si alguien ya lo hizo?". Desde su perspectiva, esta colaboración puede crear no solo mejores organizaciones, sino un mejor país.

Dada la importancia que atribuye a este elemento, Gabriela propone la formación de una comisión de inclusión y de igualdad: "Creo que estos tiempos lo demandan. Sin duda, como Recursos Humanos, está en nuestra agenda todo lo que tenga que ver con la no discriminación. Hablamos no solamente de mujeres, sino también de comunidades LGBT, jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad". Adicionalmente, propone la creación de alianzas y vinculaciones estratégicas con las empresas asociadas, con el sector privado, con los organismos empresariales y con las entidades gubernamentales, a las que considera "un deber para lograr una red sólida".

También considera indispensable consolidar las alianzas con la academia y con las organizaciones de la sociedad civil, para darle voz a las empresas más pequeñas. "De este modo se puede dar pluralidad a las decisiones, así como adquirir fuerza y volumen. A veces, cuando somos una empresa más pequeña, necesitamos apalancarnos de algo más grande y, sin duda, eso es lo que nosotros seremos para ellas".

Retroalimentación

Al concluir su mensaje a la comunidad de Amedirh, Gabriela extendió la invitación a aportar retroalimentación para enriquecer la estrategia de trabajo y para conformar un consejo plural y representativo.

Anticipó que los primeros meses de 2022 se enfocarán a entender el contexto interno, así como la participación de las empresas asociadas. De tal modo que se puedan identificar con claridad cuáles son las prioridades, cuáles son las fortalezas y lo que cada uno trae a la mesa.

Con este fin se realizará una encuesta de evaluación a partir de la cual se delinearán los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como el funcionamiento y la estructura de la organización. "Esto debe estar apalancado por la inclusión y por el liderazgo de comisiones específicas de capital humano y laboral del sector privado organizado", consideró.

Gabriela reconoció que este plan de trabajo tiene como antecedente el esfuerzo realizado previamente por Amedirh para entender y profundizar su oferta de valor. Las preguntas clave son, en este punto, ¿cuál es la oferta de valor que los asociados esperan?, ¿cómo podemos lograr un mayor impacto? y ¿cómo producir insumos de excelencia para las empresas y para sustentar las posturas públicas de la asociación?

Antes de agradecer la oportunidad de servir —"lo que más me gusta"—, anunció que en breve buscará espacios para obtener la retroalimentación y, de ese modo, enriquecer la propuesta, pues cuenta con que ésta se construirá con la participación de todos. Antes de ocupar su cargo actual en PepsiCo Alimentos México, Gabriela García Cortés fue vicepresidenta de Recursos Humanos de PepsiCo Alimentos Centro y Sudamérica, posición desde la cual lideró la estrategia de gestión de talento para 18 países en la región, incluidos Argentina, Colombia, Chile, Guatemala y Venezuela.

Formada como psicóloga por la Universidad Intercontinental y con una maestría en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana, Gabriela ha ocupado diferentes cargos globales en Kraft Foods México y Phillip Morris Internacional, como gerente de Administración de Talento en Miami y gerente de Recursos Humanos en Nueva York, respectivamente.

Aprendiendo juntos, crecemos todos

crehana
for business

Mapeo de skills

Entendimiento del estatus de dominio respecto a una competencia.

Aprendizaje intencional

Las personas deciden cómo y cuándo desean aprender. ¡Disfrutan su proceso de aprendizaje!

Top Practitioners

Las personas que cambian el mundo estarán guiando a tu equipo.

Aprendizaje por proyectos

La aplicación del conocimiento es inmediata, situada en su ambiente de trabajo y de alto impacto en el negocio y la persona.

Mentoría continua

Acompañamiento humano, cercanía para dar feedback sobre los proyectos.

ROI 100% medible

Identifica el ROI del proceso de aprendizaje dentro de tu equipo y toma decisiones basadas en data.

Transformemos juntos,
para conversar escribe a **business@crehana.com**

Ambientes cambiantes y complejos requieren profesionales extraordinarios

Total de horas trabajadas en Europa y Estados Unidos, 2016 vs 2023 estimado, billones

Fuente:
Mckinsey Global Institute Workforce Skills Model; McKinsey Global Institute analysis

Top Skills en el 2025

Desarrolla en Crehana los trend skills que requieren las top companies

1. Pensamiento analítico e innovación
2. Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
3. Resolución de problemas complejos
4. Pensamiento crítico y análisis
5. Creatividad, originalidad e iniciativa

Fuente:
Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum

Muchos adultos no tienen los skills para trabajos emergentes

6 de cada 10 adultos carecen de conocimientos básicos de TIC o no tienen experiencia en informática

Un ecosistema para todo tu contenido

Crehana live:
Infraestructura digital para sesiones en vivo que estarán disponibles bajo demanda.

Classrooms:
Crehana te brindará el know-how para lograr alto engagement de tus propios cursos

> **Me cambió la perspectiva que tenía del micro-aprendizaje, más bien lo llamaría fragmentación visualmente ergonómica del conocimiento, fácilmente puedes escuchar 50 minutos sin que lo sientas.**

Valeria Bedodo
Directora Regional de Talento Humano **SURA Asset Management**

60% de los equipos que estudian en Crehana aplican lo que aprenden en menos de una semana.

Algunas empresas que transforman a sus equipos con Crehana

BBVA · P&G · BANTRAB · pwc · sura · BanCoppel · DAVIVIENDA · YVES ROCHER · YANBAL · >BCP> · .izzi · LOTTUS EDUCATION · CHUBB · Intercorp · Bancolombia · ATENTO: · entel · PERÚ Ministerio de Educación · Supermercados Peruanos SA · HOCHSCHILD · Banco del Pacífico · pacífico seguros

Capacidad organizacional y gestión del cambio en América Latina

Por: Víctor Romero y Roberto Konigs
Prosci®

El futuro de las empresas depende del éxito en la adopción y uso de nuevas tecnologías digitales, de mejorar la colaboración de los empleados en entornos de trabajo híbrido, mejorar productos y servicios y optimizar los procesos de negocio.

Todo cambio significativo involucra la cultura, los valores y las prácticas de una empresa. ¿Cuentan las empresas latinoamericanas con la capacidad organizacional requerida por un cambio de este calibre.

Para dar respuesta a esta interrogante, Prosci, líder mundial en *change management,* llevó a cabo un estudio de la capacidad organizacional en gestión del cambio en la región, tomando como referencia su modelo de madurez de esta capacidad. La investigación contó con la participación de 472 personas que representan a 188 empresas de diversos sectores económicos y tamaño.

Cambiar de manera efectiva, misión crítica en la postpandemia

En los tiempos que corren, acelerados por la experiencia pandémica, el cambio es una necesidad ineludible para las organizaciones pequeñas y grandes. Paradójicamente, la crisis global sanitaria que nos agobia desde enero de 2020, lo mismo causa incertidumbre y turbulencia económica, que actúa como motor de cambio.

La habilidad de las empresas para cambiar de manera efectiva es hoy una misión crítica e igualmente relevante es también reconocer el estrecho vínculo entre competitividad y una efectiva gestión del talento. Los colaboradores son un recurso crítico para alcanzar la competitividad sustentable.

Sean cuales sean las causas internas o externas, toda transformación considerable (cambios de procesos, fusiones y adquisiciones, mejora de servicios, transformación cultural, entre otros rasgos), requiere concentrar los esfuerzos en las personas para suavizar la resistencia y promover la adopción del cambio.

Modelo de madurez de la capacidad de gestión del cambio

Tomando como base los 11 estudios longitudinales que ha realizado a lo largo de 22 años, con la participación de 1,863 empresas de 85 países, Prosci ha conformado el banco de conocimiento más completo a nivel mundial que existe sobre gestión del cambio. Con base en él, ha identificado cinco factores que contribuyen a incrementar la capacidad de gestión del cambio organizacional. Y, partir de ellos, ha construido su llamado "Modelo de madurez de la capacidad de gestión del cambio".

- **Nivel 1 Ad hoc o ausente:** Se caracteriza por la falta de consciencia sobre la gestión del cambio como un enfoque formal para impulsar adopción y uso. En este nivel, la gestión del cambio es reactiva y se utiliza únicamente en casos extremos de resistencia. Los problemas más importantes son aquí el fracaso de los proyectos, la rotación y la pérdida de productividad.

- **Nivel 2 Proyectos aislados:** Como su nombre lo indica, este nivel tiene como principal característica el que solo algunas áreas de la organización comienzan a utilizar elementos aislados de la gestión del cambio. Los esfuerzos por impulsar la adopción y uso de los cambios son poco frecuentes y no centralizados, basándose sobre todo en comunicación y formación.

- **Nivel 3 Múltiples proyectos:** Las empresas que se encuentran en este punto cuentan con ciertos grupos o áreas dentro de la organización que utilizan un enfoque estructurado de gestión del cambio. Algunos proyectos ya la utilizan desde su inicio, pero la mayoría de las actividades correspondientes siguen siendo reactivas, ante la resistencia de los colaboradores. Existe una incipiente integración con gestión de proyectos.

- **Nivel 4 Estándar organizacional:** La organización utiliza consistentemente un enfoque en común y estandarizado para realizar actividades de gestión del cambio en la mayoría de los proyectos. Se aplica una metodología que permite adecuar los esfuerzos a la naturaleza del cambio a manejar. La integración de la administración de proyectos y gestión del cambio es adecuada, enfatizando el seguimiento de los avances de ambas.

- **Nivel 5 Competencia organizacional:** Se alcanza este nivel cuando la gestión del cambio es parte de las competencias y habilidades de la organización. La planificación y el diseño de iniciativas siempre incluyen, como una práctica estándar, elementos de gestión del cambio y gestión de proyectos. Constantemente se exploran maneras de mejorar la aplicación de ambas metodologías. Este nivel óptimo se caracteriza por una alta rentabilidad, capacidad de respuesta y proyectos exitosos.

Áreas de capacidad

El modelo de madurez de la capacidad de gestión del cambio de Prosci considera que dicha madurez se puede describir a partir de cinco áreas de capacidad: liderazgo, aplicación, competencias, estandarización y socialización.

- **Liderazgo:** Esta capacidad refleja el compromiso del liderazgo, las actividades y los mensajes en torno a la importancia y valor de la gestión del cambio y el esfuerzo para convertirla en disciplina y habilidad. Al respecto, es importante que la empresa identifique quien patrocina la construcción de la capacidad, así como las actividades que se están llevando a cabo para consolidarla. El liderazgo es el factor más importante para estos efectos.

- **Aplicación:** Esta capacidad se focaliza en el uso de herramientas y procesos de gestión del cambio en proyectos e iniciativas de la organización. Se consideran factores como el porcentaje de proyectos que aplican gestión del cambio, alcance de la ejecución a lo largo de la organización y disponibilidad de recursos (económicos y humanos) destinados al proceso de transformación.

- **Competencia:** Este factor se focaliza en la formación y desarrollo en gestión del cambio. En este respecto, la organización debe identificar el nivel de capacidad de los empleados, mandos medios, líderes, integrantes de los equipos de proyecto e integrantes de los destinados a la gestión del cambio. Un resultado alto en competencia indica que la empresa cuenta con programas específicos de formación y evaluación del desempeño para cada uno de estos grupos.

- **Estandarización:** Esta área abarca los mecanismos utilizados para institucionalizar la gestión del cambio, los cuales incluyen la aplicación de un enfoque estructurado, la integración con gestión de proyectos y la definición de los criterios para la aplicación en proyectos e iniciativas dentro de la empresa.

- **Socialización:** Finalmente, este factor se enfoca en construir entendimiento de lo que es y el valor que tiene la gestión del cambio, así como el compromiso y el apoyo para su aplicación en proyectos e iniciativas.

Continúa...

Capacidad organizacional en gestión del cambio en América Latina

El resultado más relevante de nuestro estudio en América Latina, realizado del 1 de octubre al 20 de diciembre de 2020, es que 64% de las empresas en la región no aplican gestión del cambio, o bien, lo hacen de manera irregular e inconsistente.

La consecuencia más importante de este indicador es que una elevada proporción de los proyectos que emprenden las organizaciones en la región no entregan un nivel mínimo aceptable de resultados, lo que se traduce en un ineficiente aprovechamiento de los recursos destinados a cambio y transformación, una baja productividad y una elevada rotación de personal. No es una buena noticia.

Mientras en Europa y el resto del mundo, 2% de las organizaciones ya han alcanzado el nivel óptimo (5), en nuestra región ninguna empresa lo ha logrado aún. Por otra parte, en tanto Europa y el resto del mundo tienen a 11% de sus empresas en el nivel 4, en la región latinoamericana solo el 6% se encuentra en ese punto. Asimismo, una quinta parte de las organizaciones se encuentra en el nivel más bajo, 1, en el que la consciencia de gestión del cambio está ausente o su aplicación es reactiva, duplicando las cifras de las otras regiones.

El estudio de Prosci concluye que el futuro de las empresas depende del éxito en la adopción y uso de nuevas tecnologías digitales, de mejorar la colaboración de los empleados en los nuevos entornos de trabajo híbrido, mejorar productos y servicios y optimizar los procesos de negocio.

En este sentido, no basta contar con soluciones tecnológicas de vanguardia, sino que debe impulsarse un desarrollo tecnológico centrado en las personas, facilitando a estas la adopción y el uso de nuevas formas de trabajar.

Esto implica acelerar la madurez en capacidad organizacional de gestión del cambio, de tal modo que prácticamente no haya empresas en niveles 1 y 2, y que veamos cada vez más empresas alcanzando niveles 4 y 5 de madurez, lo que significaría que la gestión del cambio se ha vuelto en América Latina un estándar organizacional y una ventaja competitiva.

La clave está en el liderazgo y en la visión de futuro

Los numerosos estudios de Prosci indican que un patrocinio ejecutivo activo es el mayor contribuyente general al éxito. En efecto, para dar este salto enorme, es fundamental que las empresas latinoamericanas cuenten con líderes que entiendan el valor de la capacidad organizacional de gestión del cambio y que se comprometan a desarrollarla.

Un liderazgo efectivo se compromete a construir la capacidad organizacional de gestión del cambio, que impulse la socialización y competencia y, sobre todo, que promueva un enfoque estándar. Para lograrlo, proporciona los recursos, el presupuesto, la autoridad, la credibilidad y el compromiso para que el esfuerzo realmente cobre vida. Esto significa también conectar la capacidad de cambio organizacional con el éxito estratégico y financiero de la empresa.

Por otra parte, definir el estado futuro proporciona una dirección y una forma de evaluar su progreso. También crea estabilidad cuando la emoción en torno a la gestión del cambio fluye en forma constante.

Para evaluar la naturaleza de la transformación que se busca emprender y, con base en ello, preparar la estrategia y plan de gestión del cambio más conveniente, las organizaciones deben responder tres preguntas sobre su presente y el futuro deseado:

- ¿Qué tan grande es la brecha entre el estado futuro y el estado actual?
- ¿Qué tan diferente es el estado futuro del estado actual?
- ¿En qué medida se aparta el estado futuro del actual?

Las organizaciones latinoamericanas tienen ante sí un reto enorme, pero sin duda realizable. Por tanto, el futuro inmediato debe ocuparse, simultáneamente, en la formación de personas, la integración de la gestión del cambio con la gestión de proyectos y en la creación de una oficina de gestión del cambio. De ello depende su futuro.

El contenido es responsabilidad del autor

Colegio de Contadores Públicos de México

Afiliado al IMCP

Maestría en Finanzas

Desarrolla habilidad para optimizar los recursos financieros, para una mejor toma de decisiones en materia de inversión, con una visión global.

Inicia el 17 de junio de 2022

Viernes de 16:00 a 22:00 horas
Sábados de 8:00 a 14:00 horas

Tema	NDPC
Finanzas	**672**

maestria@colegiocpmexico.org.mx
55 1105 1960 y 55 1105 1961
5528823071

évaluatest®

La forma ágil de contar con talento asombroso

IA

Una solución Brivé

brivesoluciones.com

Amedirh®

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

AON

Empower Results®

Compendio de Sueldos y Compensación 2020-2021

Este documento incluye información general de 470 puestos diferentes de personal de confianza , 205 empresas de varios giros y tamaños, ubicadas en la República Mexicana.

Datos de contacto

gisol@amedirh.com.mx

Amedirh MR | 75 años

Humanismo, liderazgo e innovación en RH

Comparte tu experiencia en Recursos Humanos

Amedirh te invita a participar en el **BLOG RH** creando colaboraciones y contenidos que pueden ser de ayuda para otros profesionales de la función.

Con tus artículos, estamos creando una red de apoyo y conocimiento siempre actualizado.

BLOG RH | Amedirh

¡CONSULTA Y PARTICIPA!

www.amedirh.com.mx/blogrh

contacto@amedirh.com.mx

Computrabajo

Más candidatos.
El mejor talento.
En menos tiempo.

Gestión de talento y sostenibilidad

Por: Alejandro Vázquez Ríos
DIRECTOR DEL ÁREA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL, IPADE

En un ambiente globalizado, accesible y competitivo, las formas tradicionales de creación de valor corporativo se han puesto a prueba. Tanto el descontento social con organizaciones públicas como privadas cobró relevancia en años recientes y con más énfasis en países no desarrollados.

La digitalización y su impacto exponencial en la comunicación y el acceso a la información, ayudó a poner los reflectores mundiales en temas como responsabilidad social, *triple bottom line* y desarrollo sostenible, como factores críticos para la permanencia y éxito de las organizaciones a largo plazo.

Cada vez más organizaciones han entendido la importancia de considerar los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés) como parte fundamental de su estrategia y modelo de negocio, al buscar la creación de valor para los principales grupos de interés relacionados con su operación (*stakeholders*): clientes, proveedores, colaboradores, inversionistas y accionistas.

Existen múltiples razonamientos acerca de los motivos por los que una empresa optaría por una estrategia sostenible, las conclusiones comunes se clasifican en dos visiones: favorecer financieramente a las compañías y el actuar ético que genera una imagen pública positiva.

El mayor reto ha sido identificar métricas de sostenibilidad corporativa que permitan comparar y medir el desempeño de una organización, conociendo sus fortalezas y oportunidades para tomar acciones de mejora.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

S&P Dow Jones Indices, el mayor proveedor de índices financieros a nivel mundial, en colaboración con RobecoSAM, una compañía de inversión internacional enfocada exclusivamente en Inversión Sostenible (IS), definieron la IS como la disciplina de inversión que toma en cuenta criterios de tipo ambiental, social y de gobernanza con el objetivo de lograr rendimientos financieros atractivos a largo plazo y un impacto social positivo.

Con esta idea en mente, en 1999 crearon el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), con el fin de ofrecer información sobre el desempeño de las principales empresas que cotizan en la bolsa bajo criterios ESG a inversionistas, analistas, corporaciones y al mercado en general, en el que identifican a las empresas sobresalientes por la manera en que operan.

La evaluación utilizada por el DJSI consiste en alrededor de 1,000 datos de cada empresa que acepta la invitación a participar en el índice correspondiente a los últimos cuatro años fiscales. La convocatoria y evaluación se realiza cada año, generando la entrada y salida constante de empresas del índice y, por lo tanto, incentiva la búsqueda de acciones de mejora continua en temas de sostenibilidad.

Dimensiones de la evaluación

- **Dimensión de gobernanza:** Los sistemas de gobierno corporativo garantizan que una empresa se gestione con base en controles y contrapesos, que permiten al consejo de administración minimizar riesgos, maximizar resultados y, especialmente, que los intereses de la administración estén alineados con los de los accionistas. Las preguntas se centran en la estructura y composición del consejo, al igual que los comités relacionados, su eficacia, transparencia y la estructura de la retribución de los ejecutivos, así como códigos de conducta, corrupción y competencia.

- **Dimensión ambiental:** El desempeño ambiental está cobrando importancia en todas las industrias. Mantener la transparencia a través de informes adecuados y monitoreo, aumenta la confianza de los principales grupos de interés de la empresa e influye de manera positiva en la reputación y el valor de marca. Las

preguntas en esta dimensión se enfocan en la gestión que realiza la compañía en cuanto al manejo de emisiones, residuos y aprovechamiento racional de recursos.

- **Dimensión social:** Al igual que la dimensión ambiental es un aspecto vinculado de forma directa a la reputación y valor de la marca. Las preguntas en esta dimensión están centradas en el cumplimiento de los derechos humanos, equidad de género, manejo y oportunidades para los empleados y la salud y seguridad laboral.

Cuatro temáticas de la dimensión social del índice, reflejan la sostenibilidad de la gestión de talento en las organizaciones y se explican a continuación:

Indicadores de prácticas laborales

Mantener una relación positiva con los empleados es fundamental para el éxito de las operaciones de cualquier institución. Lograrlo va más allá de brindar un ambiente de trabajo saludable, implica también que las empresas implementan prácticas de trato justo, garantizan la diversidad e inclusión, aseguran la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, y apoyan la libertad sindical.

De acuerdo con las normas internacionales en materia de derechos laborales y humanos, se espera que cada vez más empresas se adhieran y apliquen estos estándares. Además, la creciente conciencia de los clientes genera mayores expectativas de las empresas en su papel de ciudadanos corporativos globales y su capacidad para impulsar prácticas sostenibles.

- **Diversidad:** Esta dimensión del DJSI tiene como objetivo evaluar la proporción de mujeres en diferentes áreas funcionales y niveles de mando. Este es un indicador de la capacidad de una empresa para atraer y retener talento femenino en todos los niveles de la estructura organizacional.

- **Igualdad de remuneración:** Este análisis consiste en la comparación de los salarios de hombres y mujeres en los diferentes puestos de responsabilidad, donde se consideran específicamente los salarios base y los incentivos.

- **Libertad de asociación:** Este apartado evalúa si la empresa permite que los empleados se afilien libremente a sindicatos independientes o cuenten con convenios colectivos, también se solicita el porcentaje de representatividad de éstos en toda la organización.

Desarrollo del capital humano

La empresa necesita no sólo garantizar que cuenta con las competencias adecuadas para ejecutar su estrategia, sino también requiere mejorar la atracción y retención de talento sin perder de vista las motivaciones de los colaboradores. Todo lo anterior con el objetivo de mantener o incrementar la productividad y el potencial de innovación en la empresa.

El reto central en cuanto al desarrollo del capital humano reside en integrar sistemas de gestión del conocimiento y de impulsar el aprendizaje organizacional como un estilo de trabajo permanente. Esta variable evalúa la capacidad de la empresa para identificar brechas de habilidades, medir la gestión del capital humano y desarrollar sistemas para compartir conocimientos.

- **Capacitación y desarrollo:** Tener métricas sobre la inversión que hace la organización en capacitación y desarrollo de su talento, es la forma de medir la efectividad de tal esfuerzo. Indicadores como el promedio de horas laborales dedicadas por empleado en capacitarse, hasta el porcentaje de promoción interna entre el total de las vacantes existentes, son algunas variables consideradas en este apartado. La calidad de los empleados que las empresas pueden atraer y retener, hace la diferencia en la capacidad de respuesta ante las circunstancias del entorno, por lo que las prácticas sólidas de desarrollo de capital humano se consideran una fuente importante de ventaja competitiva.

- **Programas de desarrollo de empleados:** Uno de los desafíos tanto para las empresas como para los inversionistas es comprender completamente los efectos comerciales y financieros de invertir en los empleados. Este

Continúa...

El mayor reto ha sido identificar métricas de sostenibilidad corporativa que permitan comparar y medir el desempeño de una organización.

apartado del DJSI requiere ejemplos concretos de la empresa sobre cómo y en qué medida cuantifica los beneficios de las inversiones en capital humano. Este apartado no contempla programas que brindan a los empleados las habilidades básicas que necesitan para llevar a cabo su trabajo diario (cumplimiento obligatorio o capacitación básica), sino aquellos de desarrollo de liderazgo, gestión de talento joven, capacitación avanzada, certificaciones, entre otros.

- **Retorno de la inversión en capital humano (HC ROI):** Se obtiene con base en los siguientes datos de los últimos cuatro años fiscales.

  a) Ingresos totales
  b) Costos de operación totales
  c) Costos relacionados con el personal (sueldos y beneficios, programas de capacitación y desarrollo, pensiones, gastos de reclutamiento, etc.)

  La fórmula de cálculo es: HC ROI=(a-(b-c))/c

El resultado muestra el grado de rentabilidad de la compañía en relación con los costos de capital humano.

- **Retorno de la inversión en desarrollo de empleados:** El propósito de la pregunta es que la empresa demuestre de manera cuantitativa cómo mide los beneficios de la inversión en los programas de desarrollo. Es decir, educación, capacitación, entrenamiento y compensación variable. A diferencia del HC ROI, en este indicador no se considera la compensación fija y los beneficios como vacaciones, aguinaldo, seguridad social, etc.

El objetivo de este apartado es identificar las métricas utilizadas por la empresa para cada programa que maneje; por ejemplo, certificaciones en Six Sigma, World Class Manufacturing, capacitación en seguridad y el retorno expresado en reducción de costos, tiempos de proceso, reducción de accidentes o ausentismo, incremento en retención del grupo beneficiado, etc.

Atracción y retención de talento

Las empresas deben desarrollar e implementar un sistema de evaluación y compensación alineado con la estrategia, incorporando componentes fijos y variables.

El énfasis en este apartado es conocer si la empresa tiene un sistema integral para recompensar a los empleados de todas las categorías de acuerdo con las métricas de desempeño individual.

- **Evaluación del desempeño individual:** Se evalúan las diversas herramientas que utilizan para medir el desempeño de las personas y en qué medida se aplican estandarizadamente en toda la organización. Considera tres niveles:

  a) Gestión por objetivos: a partir de las metas previamente establecidas a las cuales se les deberá dar seguimiento por el jefe inmediato.
  b) Evaluación multidimensional (ejemplo: 360°): sugiere una revisión por el jefe, equipo de trabajo y colaboradores, para tener una visión más global sobre las competencias aplicadas en la vida diaria.
  c) Comparativo formal: indica una autoevaluación, donde la persona "compara" sus resultados y competencias contra el resto de su equipo de trabajo.

- **Incentivos de largo plazo:** Estos programas pueden ser esenciales para retener talento calificado a lo largo del tiempo. Sirven para orientar las decisiones clave en toda la organización en torno a metas y objetivos estratégicos, lo que brinda a las empresas una mayor probabilidad de éxito en el tiempo. Esta pregunta evalúa los programas de incentivos a largo plazo que tiene la empresa para empleados a dos o más niveles del CEO y el marco de tiempo durante el cual se pagan.

- **Tasa de rotación de empleados:** KPI de gestión que refleja la capacidad de una empresa para retener talento. Se pide la rotación total, la voluntaria y el costo de contratación.

- **Compromiso de los empleados:** Las encuestas internas sobre el compromiso de los empleados son una herramienta útil para adaptar las políticas de RH y abrir un canal de comunicación y recomendaciones de los colaboradores hacia la empresa. En esta pregunta se identifica si las compañías realizan encuestas periódicas sobre el compromiso de su gente, sus opiniones sobre la organización, el lugar de trabajo y si las empresas hacen públicos los resultados y pueden desagregar los resultados por áreas, niveles, género, para comprender las diferencias de opinión y abordar problemas potenciales.

Salud y seguridad laboral

El desempeño deficiente en salud y seguridad dentro de la organización tiene un impacto negativo directo en los costos laborales, a través de una menor productividad, al ser un tema de creciente importancia por la inclusión de riesgos no sólo físicos sino psicológicos o emocionales. Las preguntas en este apartado se centran en los KPI para las operaciones propias de la empresa y sus proveedores en comparación con la industria.

- **Tasa de ausentismo:** El propósito de la pregunta es evaluar e identificar los números de días perdidos (ausencias) por enfermedad y lesiones, ya que este puede aumentar los costos operativos, repercutir en la motivación de la gente e incluso poner en riesgo la reputación de la empresa. Se solicita evidencia comprobada por un tercero de los números presentados.

- **Salud y bienestar:** Con esta pregunta se pretende evaluar las medidas de una empresa para fomentar el bienestar de los empleados para un equilibrio de salud y seguridad en su trabajo, como horarios flexibles, trabajo remoto, pago de días extras adicionales al periodo de maternidad y paternidad, apoyo de guarderías.

El número de empresas evaluadas en la edición 2021 del DJSI impuso una marca al alcanzar las 7 mil organizaciones a nivel global. Sólo 633 calificaron para el *Sustainability Yearbook* 2021 clasificadas de la siguiente manera:

- 70 empresas en categoría oro = Líderes en su industria.
- 74 empresas en categoría plata.
- 98 empresas en categoría bronce.
- 389 empresas que lograron el puntaje necesario para ser miembros del *Sustainability Yearbook*.

Seis empresas mexicanas demostraron prácticas sostenibles sobresalientes en cinco industrias.

Industria	Empresa líder en sostenibilidad
Materiales de construcción	CEMEX, S.A.B. de C.V.
Entidades bancarias	Banco Santander México, S.A.
Bebidas	Coca Cola FEMSA, S.A.B. de C.V.
Bienes inmobiliarios	Fibra PROLOGIS Fibra UNO
Productos químicos	Orbia Advance Corporation, S.A.B. de C.V.

Los criterios de evaluación utilizados por el DJSI por más de 20 años, bajo un proceso de constante adaptación a la realidad que enfrentan las organizaciones, son una guía práctica para directores interesados en adoptar prácticas de impacto social como parte de su estrategia, con el objetivo no sólo de atraer y retener talento sino también de crecer el impacto de su labor directiva al exterior de la empresa, influyendo en proveedores, clientes, accionistas e inversionistas.

El gran reto consiste en llevar el tema ESG a la agenda de los consejos de administración y de los equipos directivos, con el objetivo de identificar el valor que genera alinear la estrategia de talento con la estrategia ambiental.

El contenido es responsabilidad del autor

El nuevo liderazgo exige mejor comunicación

Por: Salvador R. Sánchez Gutiérrez
CONSULTOR ASOCIADO EN ZUBIA PEOPLE & BUSINESS
Y PROFESOR EN LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

La estrategia de comunicación, el concepto rector, los mensajes y las principales acciones deben ser desarrollados por profesionales, pero aprovechar todo el potencial de impacto exige la participación de los líderes.

Las condiciones laborales que nos impusieron las crisis sanitaria y económica durante el 2021 y el previo han cambiado nuestra forma de entender el trabajo. Es algo sabido, comentado hasta el cansancio, con lo que es difícil estar en desacuerdo, pero paradójicamente es un tema que no se ha analizado lo suficiente.

Por ejemplo, todavía no tenemos una comprensión clara de las razones por las que millones de personas, en números sin precedente, decidieron renunciar a sus empleos en Estados Unidos, ni hemos llegado a conclusiones convincentes sobre las causas de las fluctuaciones en la productividad del esquema *home office,* ni sabemos bien a bien cómo vamos a manejar la previsible conflictividad que generarán las negociaciones de las modalidades de vuelta a la oficina en 2022. En buena medida seguimos aprendiendo, aunque el mejor camino no sea el ensayo y error.

En materia de gestión, muchas de las mayores interrogantes que nos ha dejado esta temporada de excepción tienen que ver con el liderazgo. El trabajo remoto puso en tela de juicio el valor de las aportaciones de los líderes, cuyas habilidades, estilos y hábitos de conducción de equipos tuvieron que revisarse y replantearse, con resultados no siempre afortunados. Todos hemos experimentado en carne propia lo difícil que puede llegar a ser la colaboración por videoconferencia y ha sido evidente que la gran mayoría de los líderes tuvieron que "cambiar la llanta con el autobús en marcha", aprendiendo como pudieron, con poco o nulo apoyo.

Lo anterior pertenece al pasado y mal que bien las cosas han funcionado, lo sé. Pero mirando hacia adelante con realismo no podemos suponer que la vuelta a "la normalidad" implique volver a las formas de trabajo que tuvimos que abandonar en las oficinas, almacenes y fábricas en abril de 2020.

No tengo una idea clara de cómo nos vayamos a organizar a partir de enero de 2022, pero tengo la certeza de que muchas cosas ya no serán igual, entre ellas las formas de interacción, colaboración y trabajo en equipo, además de conceptos como disponibilidad, meritocracia, jerarquía y autoridad, y quizá hasta la interpretación de algunos valores, como lealtad, responsabilidad y compromiso. En este escenario los líderes se verán obligados, una vez más, a revisar y replantear sus recursos si quieren recuperar relevancia.

Pero no podemos dejarles toda la responsabilidad a ellos. El regreso al trabajo presencial, híbrido o no, traerá consigo fuertes cuestionamientos y tensiones no solo para la supervisión y liderazgo sino

para nuestra idea de trabajo y para las culturas de las organizaciones (en muchos casos maltrechas por la falta de contacto interpersonal). La diferencia dependerá de la calidad de la comunicación, en primera instancia con los públicos internos, pero en general con los principales *stakeholders*.

Los alcances de la comunicación

De entrada, la calidad de la comunicación depende del grado en que se han identificado y se atienden los intereses y necesidades de las personas involucradas, sobre todo de aquellas comúnmente conocidas como los *receptores*. En términos generales puede decirse que hay tres aspectos prioritarios a cuidar:

- **Condiciones de trabajo** (o de interacción con la organización, tratándose de clientes, proveedores y otros grupos relevantes): ¿Qué cambiará y qué se mantendrá igual? ¿Qué se espera de mi bajo las nuevas condiciones? ¿Qué puedo esperar de la organización? De acuerdo con un reporte reciente de McKinsey[1], la inadecuada comunicación respecto a las condiciones de trabajo previstas es una fuente muy importante de ansiedad para los colaboradores.
- **Fundamentos de la relación:** Esta faceta se refiere a lo que podría llamarse "contrato psicológico" entre las personas y las empresas. ¿Con qué valores y creencias esperas que me identifique como empleado (proveedor, cliente)? ¿Cuáles son los conceptos de persona, trabajo, responsabilidad, autoridad, compromiso, etc., en los que se va a cimentar nuestra relación? ¿Cuáles serán las bases de nuestra identificación, como colaboradores, con la organización y la marca?
- **El sentido del cambio:** Este es un punto particularmente delicado, que tiene que ver con la *narrativa* del cambio (o la permanencia), es decir, la lógica de las circunstancias que viviremos a futuro, y la posibilidad real de que los colaboradores puedan "integrar" esa narrativa a las narrativas de sus propias vidas en el momento actual. Dicho de otro modo, es la comprensión de los por qué, para qué y cómo de lo que estamos viviendo en el trabajo y cómo se conectan con cada uno de nosotros y nuestras vidas. Cuando las personas le encuentran sentido a lo que les sucede pueden enfrentarlo, manejarlo y tolerarlo mucho mejor que cuando no entienden qué está pasando. El cambio exitoso demanda un sentido claro.

La estrategia de comunicación, el concepto rector, los mensajes y las principales acciones deben ser desarrollados por profesionales, pero aprovechar todo el potencial de impacto exige la participación de los líderes promoviendo, explicando, aclarando y reforzando los mensajes en corto, en la interacción cotidiana con sus colaboradores. Sin su participación constante y, sobre todo, consistente, el cambio buscado va a costar mucho trabajo, si es que se logra.

El papel de la cultura

Ningún esfuerzo de comunicación de una organización con sus integrantes tendrá garantizado el éxito si se desarrolla con insuficiente apego a su cultura. Puesto que, como sabemos bien, esta no es modificable de la noche a la mañana ni como resultado de medidas cosméticas, la estrategia de comunicación y cambio tendrá que alinearse con la cultura y no al revés.

Eventualmente, un buen esfuerzo de comunicación integral incidirá en la cultura y es probable que provoque transformaciones en la dirección deseada, sobre todo si se ha hecho con la participación de los jefes en todas las áreas y niveles. Comunicación y cultura caminan juntas, alimentándose mutuamente.

En 2022, los retos estratégicos para una gran cantidad de empresas, quizá la mayoría, tendrán que ver con la permanencia y el crecimiento. Enfrentarlos adecuadamente les exigirá haber resuelto los retos de atraer y retener al talento necesario, y esto difícilmente se logrará sin haber resuelto los problemas y conflictos derivados de la "reinserción" en la vida laboral presencial de muchísimas personas.

Espero haber dejado claro que el requisito número 1 para resolverlos de manera productiva y satisfactoria es apoyarnos en la comunicación y la cultura.

[1] Alexander A., De Smet A., Langstaff M., y D. Ravid. What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company. Abril de 2021. https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work

El contenido es responsabilidad del autor

Hablemos de talento, su gestión y el desarrollo organizacional

Por: Dr. Eduardo Mouret Polo
DIRECTOR GENERAL, PRODEHO

"Talento es un número reducido de personas que son quienes contribuyen mayormente al logro de los resultados del negocio y que solamente ellos son capaces de lograrlo".
Subir Chowdhury.

En los años recientes se ha modificado la denominación del área encargada de la administración de quienes trabajan en la organización, partiendo de su forma quizá más generalizada, "recursos humanos" y, en algunos casos, tomando prestados conceptos del área financiera para llamarla "capital humano". En otros momentos, se decía que los empleados son "activos" y algunos más, llegaron a mencionar que el personal es un "pasivo" de la empresa. Estas fórmulas, de acuerdo con el razonamiento que se hiciera, podrían tener parte de razón.

También se manejaron algunas expresiones con otros enfoques más humanistas, que expresaban que los empleados no son "recursos" y optaron por utilizar el término "personas". Y así arribamos hasta estos días cuando la tendencia apunta hacia la denominación de "talento humano". No obstante, quiero abordar brevemente este último concepto, pues también las áreas encargadas de las funciones básicas llevan el nombre de "incorporación de talento", "desarrollo de talento", "retención de talento", etc.

Subir Chowdhury, profesor de la Universidad de Harvard, en su libro "The Talent Era: Achieving a High Return on Talent", da una extraordinaria definición que me parece muy interesante compartir y que la reflexionemos para ser congruentes con la terminología que usamos en la actualidad, porque, si bien es cierto el concepto de talento suena muy elegante y de alto impacto, quizá no describa correctamente las funciones del área tal como se llevan a cabo.

Al respecto, Chowdhury señala que "talento es un número reducido de personas que son quienes contribuyen mayormente al logro de los resultados del negocio y que solamente ellos son capaces de lograrlo".

En diversos momentos, he escuchado a líderes decir que si alguien se quiere ir de la empresa, no importaba porque nadie es indispensable y se puede reemplazar fácilmente. Curiosamente, ahora con la definición de talento nos damos cuenta de que no es así, pues llega a convertirse en personas indispensables para el negocio.

Lo anterior, claramente nos precisa que no todas las personas en la organización son representativas del "talento". Si bien todos los seres humanos tenemos nuestros dones o características con las que salimos adelante en la vida, algunos quizá no los han identificado y otros probablemente no los han desarrollado, pero al final, lo que llamamos diferencias individuales, hacen la distinción en el desempeño y los resultados.

Chowdhury insiste en que debemos identificar quiénes son nuestros verdaderos talentos, que son "estrellas" y pasan a formar un grupo de "élite" en cada organización, por lo que debemos brindarles reconocimiento, procurarlos, cuidarlos, desarrollarlos y recompensarlos de manera especial. Claro que hacer esto de manera diferenciada, con este grupo especial de personas, viene a romper principios más o menos convencionales de la administración, así como las bases en el manejo de los sueldos y compensaciones, pues este enfoque no deja de estar encaminado hacia el concepto de la meritocracia.

Será importante que cada empresa o negocio lleve a cabo una planeación estratégica de su personal, es decir, partir de su estrategia y estructura actual hacia una proyección en el futuro.

Por otro lado, debemos ser conscientes que una organización no necesariamente debe buscar o incorporar a su plantilla solamente estrellas o talento, pues se requieren de otros perfiles para realizar diferentes tareas y tipos de actividad. Para tal efecto, será importante que cada empresa o negocio lleve a cabo una *planeación estratégica de su personal,* es decir, partir de su estrategia y estructura actual hacia una proyección en el futuro.

Para completar este proceso, también deberá contar con un inventario de sus actuales colaboradores con información útil y valiosa de su potencial y desempeño para realizar un ejercicio utilizando, por ejemplo, el modelo y la metodología del "Nine Grid Box" que les permita mapear a su personal y estimar las necesidades futuras de acuerdo con la estrategia y estructura en prospectiva.

Así, conoceremos anticipadamente las brechas que tendremos que cubrir, nuestras necesidades de personas internas a desarrollar, o bien, para realizar un reclutamiento estratégico. Derivado de este robusto ejercicio, nos daremos cuenta de que no necesariamente requeriremos tener o contratar solamente "estrellas". Se trata de personas que hacen la diferencia, generan sumas millonarias de ingresos con su sola presencia o con mencionar su nombre. Sin embargo, para cuestiones prácticas de lo que podemos hacer en nuestras organizaciones para gestionar el talento proponemos:

1. Establecer un *sistema de planeación estratégica de recursos humanos* que incluya:
   1.1 Evaluar el potencial actual del personal.
   1.2 Evaluar el desempeño actual del personal.
   1.3 Identificar al personal que consideremos talento.

2. Mapear al personal de acuerdo con el "Nine Grid Box", que permita conocer el panorama actual y, sobre dicha base, proyectar la distribución que requerirá la organización en el futuro, acorde a los planes estratégicos.

3. Delinear planes de desarrollo, carrera y reemplazo.

4. Determinar acciones para cerrar las brechas, a través de acciones (capacitación, desarrollo, coaching, mentoring, rotación de puestos, on the job training, etc.)

5. Diseñar un sistema de reconocimiento (psicológico) y

Continúa...

No necesariamente requeriremos tener o contratar solamente "estrellas". Se trata de personas que hacen la diferencia.

de recompensas (económico) para la retención de las personas que sean clave para la organización.

6. Dar un seguimiento a este sistema, para asegurar que se cuenta con las personas idóneas, con la preparación requerida, en el momento oportuno, para mantener la continuidad de las operaciones del negocio.

Otro de los temas prioritarios para tomar en cuenta en la gestión del talento es tener un modelo de competencias diseñado acorde a las necesidades. Para su diseño habrá que considerar las características del entorno, la estrategia, la cultura organizacional y otros aspectos particulares del negocio.

Lo anterior conducirá a elaborar los perfiles de competencias requeridos. Sin embargo, esta tarea no es tan simple, si queremos que sean perfiles de éxito, para lo cual habrá que seguir una metodología que permita conocer los indicadores que hoy están dando los resultados que el negocio espera.

Deseo compartir con ustedes que en estos momentos, en los que hay una tremenda competencia para obtener a las mejores personas, tenemos dos grandes alternativas para ser exitosos: *ser el mejor o ser diferente*. Ambos caminos pueden llevar a una ventaja competitiva frente a otras personas y siguiendo una de las ideas que plantea Marcus Buckingham en su libro "Now, discover your strengths", si identificamos nuestras fortalezas, lo ideal será continuar construyendo más sobre ellas, pues es la mejor manera de sobresalir y ser mejor o ser el mejor. Enfoque diferente al que por muchos años hemos manejado, el cual invitaba a estar más concentrados en trabajar sobre las áreas de oportunidad. Y como interpretación de quien escribe, entiendo que una de sus ideas es que "tus áreas de oportunidad, es donde, menos oportunidad tienes". Frase para reflexionar.

Finalmente, información que me parece muy útil compartir con ustedes en este contexto, es acerca de cómo demostrar el valor del trabajo que realizamos en Recursos Humanos ante la alta dirección de las empresas, es decir, me refiero a las propuestas de figuras como Jeffrey Pfeffer ("Competitive advantage through people" y "The human equation"), así como las extraordinarias aportaciones de mis maestros Jack y Patty Phillips sobre el retorno de inversión en la gestión de talento. Son herramientas que nos ayudan a generar argumentos sólidos con indicadores clave del negocio para evidenciar el valor de nuestro trabajo. *¡El talento genera capital!* Ahora, habrá que demostrarlo.

El contenido es responsabilidad del autor.

Una opción para el desarrollo de competencias blandas (*soft skills*)

Por: Elías Campos Cervantes
SOCIO DIRECTOR DEL CENTRO DE APRENDIZAJE TRANSFORMACIONAL SC

La globalización y la fuerte competencia que existe en los diversos sectores y mercados, la innovación desarrollada por la tecnología en evolución constante, así como los cambios, provocados por el entorno, cada vez más frecuentes y turbulentos, impactan en la estructura de las organizaciones creando la demanda, apremiante, de desarrollar competencias para obtener los resultados que necesitan.

Las competencias blandas están relacionadas con la manera en que interactuamos con otras personas y con nosotros mismos, en cómo nos comunicamos y vinculamos con los demás. Son afines con las cualidades personales y la identidad de cada individuo. Al respecto, James y James (2004) concuerdan en que las habilidades "blandas" son un conjunto de cualidades personales como: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, que permiten a los individuos tener éxito en el mercado laboral y promover su carrera.

Por su parte, Mónica Flores, presidenta de Latinoamérica de Manpower Group, en el foro de Recursos Humanos de American Chamber of Commerce de Monterrey, en noviembre de 2020, presentó una investigación sobre las habilidades más demandadas por las organizaciones. Como se puede apreciar, la mayoría son competencias blandas.

- Comunicación
- Priorización
- Adaptabilidad
- Tomar iniciativas
- Integridad
- Pensamiento analítico
- Construir relaciones
- Empatía
- Coaching
- Resiliencia

El objetivo del presente artículo consiste en transmitir, una manera efectiva para el desarrollo de las competencias blandas, que consiste en utilizar el proceso de *coaching* combinado con la Programación Neurolingüística (PNL) creada por John Grinder y Richard Bandler.

El *coaching,* es un proceso de acompañamiento donde el cliente decide el objetivo que quiere lograr y la forma de cómo lograrlo. El *coach* con preguntas poderosas, técnicas y ejercicios, facilita la eliminación de obstáculos que impiden el logro de los objetivos propuestos. En este proceso reflexivo, el cliente se hace consciente de sus fortalezas, sus áreas de oportunidad y define las estrategias para obtener los cambios requeridos en el logro de los resultados deseados.

La Programación Neurolingüística, definida por Joseph O´Connor y Seymour (1995) es el arte y la ciencia de la excelencia personal. Arte porque cada persona aporta su toque único, y ciencia porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por los individuos sobresalientes. Las habilidades, herramientas y ejercicios que tiene la PNL, le dan sustento al proceso de *coaching* proporcionándole poder a los clientes para generar los cambios que desean.

La PNL ayuda a establecer las metas bien formadas, capacidad para promover procesos hacia la excelencia con estados emocionales y con los recursos internos del cliente. También, se utilizan cambios de posiciones perceptuales para que el *coacheé* obtenga distintas perspectivas para distintos aprendizajes y retroalimentación que compromete al cliente a realizar las acciones propuestas.

La PNL provoca el aprendizaje y cambios, tanto en qué competencias desarrollar cómo en la manera para desarrollarlas. El *coacheé* aprende a comunicase, a relacionarse mejor con los demás y consigo mismo; fortaleciendo su inteligencia emocional. En síntesis, *coaching* con PNL, es una excelente combinación.

El contenido es responsabilidad del autor.

Sé un líder remarcable

Por: Juan Alberto González Esparza
CEO, COFUNDADOR Y COACH EN ALTO RENDIMIENTO;
IRRADIATE MORE

Altos ejecutivos continuamente me preguntan cómo pueden predecir su futuro, generar mayor éxito, impacto, abundancia, felicidad, entre otros temas. Y mi respuesta siempre es: ¿qué estás haciendo hoy?

El hábito unificador: Tu responsabilidad personal

Estamos viviendo una época sin precedentes. Hoy nuestro mundo está siendo cuestionado y es nuestro mejor momento para reaccionar y accionar.

Los líderes se están enfrentando a tres grandes enemigos: la duda, la división y la procrastinación. La duda de saber si saldremos adelante en medio del caos y la incertidumbre nos acecha. En lo personal nos cuestionamos si tenemos o tendremos las habilidades para hacerle frente a los retos: "si soy la persona adecuada", "si mi equipo es el adecuado", "si los tiempos o recursos son los adecuados", por referir sólo algunos.

Después nos enfrentamos a la división que, por si fuera poco, comienza con nosotros mismos. Cuando existe una división en ti, cuando no vives en congruencia con la mejor versión de quien pudieras llegar a ser, entonces te sientes incompleto. No estás viviendo en unidad de vida y cuando no estás viviendo en unidad, no puedes dar lo mejor de ti por los demás, por tu familia, por tu trabajo o escuela, por tu comunidad y por tu país.

Nuestro tercer enemigo se manifiesta como la procrastinación, evitar, posponer. Procrastinar es una excelente estrategia de corto plazo para no sentir inconformidad y es una excelente estrategia de largo plazo para ser miserable.

Se requiere una nueva generación de líderes, líderes que entiendan que el verdadero liderazgo no es una capacidad. Es una mentalidad. Todos nosotros tenemos a un líder en nuestro interior esperando a ser despertado. ¡Despierta al líder que hay en ti! Los líderes promueven soluciones, las víctimas sólo se quejan.

¿Tú de qué lado estás?

En épocas turbulentas, se requieren de líderes remarcables. Un líder remarcable no nace por accidente, nace por diseño. Un líder remarcable da la mejor versión de él. Dar lo mejor de ti, se vuelve un estilo de vida, todos los días intenta ser al menos 1% mejor que el día anterior y dejarás atrás el perfeccionismo para comenzar a avanzar.

Estamos iniciando un año lleno de retos. Vivimos en un mundo volátil, incierto, complejo y

ambiguo que además requiere de mucha agilidad. Esto no va a cambiar, tienes que prepararte.

- En lugar de promover la duda, promueve la esperanza.
- En lugar de promover la división, promueve la unidad.
- En lugar de procrastinar toma acción.

Yo ayudo a CEOs, directivos y emprendedores consolidados a crear un negocio, una práctica de negocios que sea amigable a su estilo de vida, un estilo de vida a prueba de la fatiga extrema, que puedan vivir, amar y trabajar alcanzando un balance extraordinario.

Para lograr esto, el hábito más importante que instauramos en un líder remarcable es el hábito unificador de todos los hábitos, el cual denomino ***"tu responsabilidad personal"***. Este hábito lo que hace es que de manera consistente seas consciente de lo que realmente es importante para ti.

La actitud y momentum con el que inicies este 2022 va a determinar tus siguientes 12 meses

El hábito consiste en crear un espacio diario al comenzar tu día y revisar mentalmente o escribiendo: ¿en dónde me debo enfocar hoy? ¿cuáles son mis metas más importantes? ¿cómo está siendo mi actitud hoy? y ¿qué acciones necesito tomar hoy?

Es el hábito unificador de todos los hábitos. Requiere de intención y disciplina, practicar 20 minutos diariamente, frenar, tomar un espacio de calidad para poder planificar hacia dónde debe fluir tu energía, claridad de lo que realmente quieres para ti, hacer introspección sobre cómo estas siendo y afinar qué acciones vas a tomar para progresar en tu día.

Para llevar la práctica anterior a un siguiente nivel quiero hacer énfasis en la actitud, tu actitud será lo más importante, es aquí donde te pregunto: ¿tienes una actitud de basura o una actitud de líder?

Hoy tienes una gran responsabilidad porque tu actitud no se puede delegar. Tu actitud no depende del entorno, solo depende de ti. Como señala Víctor Frankl en su libro "El hombre en busca de sentido", "te pueden arrebatar y quitar cualquier cosa en tu vida, te pueden quitar tu casa, tu dinero, tu ropa, tus pertenencias, pero lo único que no te pueden arrebatar ***es tu actitud".***

- Si sientes que tu 2021 fue terrible, comienza el año dándole un giro y mete el primer gol.
- Si sientes que tu 2021 se sintió como un empate, cierra con todo y mete el gol de la victoria.
- Si sientes que tu año fue sensacional, celebra, no te confíes y generará momentum para los siguientes meses.

Comienza a definir cómo quieres que se vea este 2022

Altos ejecutivos continuamente me preguntan cómo pueden predecir su futuro, generar mayor éxito, impacto, abundancia, felicidad, entre otros. Y mi respuesta siempre es: ¿qué estás haciendo hoy?

Las personas a nuestro alrededor requieren de inspiración y la mejor forma de inspirar es poniendo el ejemplo. Pon el ejemplo. ***El ejemplo es arrasador. Los líderes ponen el ejemplo.***

El contenido es responsabilidad del autor

Trabajo híbrido productivo: MIT Sloan

Por: Mundo Ejecutivo con información de Viridiana Vega

Los líderes debemos comprender los ejes del trabajo híbrido, las ventajas y desventajas, para lograr la energía, el enfoque, la coordinación y la cooperación que demanda la productividad.

La energía, el enfoque, la coordinación y la cooperación son necesarios para lograr una productividad.

Las empresas implementan nuevas formas de trabajo en medio de la emergencia sanitaria, pero también vislumbrando estrategias para hacerle frente a la postpandemia.

Por lo anterior, las dinámicas de trabajo apelan al lugar y tiempo, así como a formas híbridas de colaboración que no logran establecerse con relación a la flexibilidad y en el espacio de trabajo que permita un mejor desempeño, sea en la casa o la oficina.

El artículo "Cuatro principios para garantizar que el trabajo híbrido sea productivo" que publica el MIT Sloan Management Review México, señala que es importante que los líderes entiendan los ejes del trabajo híbrido, las ventajas y desventajas, para lograr la energía, el enfoque, la coordinación y la cooperación necesarios hacia una productividad.

Principios emergentes

El texto refiere a cuatro principios emergentes para lograr que el trabajo híbrido se implemente con éxito.

Oficina de cooperación: Es cierto que la oficina es esencialmente una actividad social, por lo tanto es necesario para las empresas que al regresar sus colaboradores a la oficina se cree un lugar de cooperación e interacción. Las acciones que se podrían realizar son crear espacios abiertos, que los trabajadores se reúnan al aire libre y cambiar a las personas de su lugar cada tres meses para fomentar una socialización.

- **Trabajo en casa como fuente de energía:** Se requiere un nivel de intencionalidad en las expectativas de los colaboradores y los líderes, que pueden lograrse a través del desarrollo de procesos para la gestión del rendimiento virtual como incluir controles regulares de equipo, conversaciones individuales e informes al mes a la dirección.

- **Tiempo asincrónico hacia el enfoque:** Si se considera que en muchos centros de trabajo el enfoque es un factor importante para la productividad, crear un horario en el que los colaboradores se concentren y destinar otro para que ajusten sus ritmos energéticos naturales, puede ser benéfico. Para muchos ser dueños de su tiempo es una fuente de liberación.

- **Tiempo sincronizado como base de coordinación:** Aunque algunas tareas se realizan mejor cuando las personas se concentran y trabajan por su cuenta, otras necesitan la coordinación en tiempo real de los proyectos con una comunicación y retroalimentación.

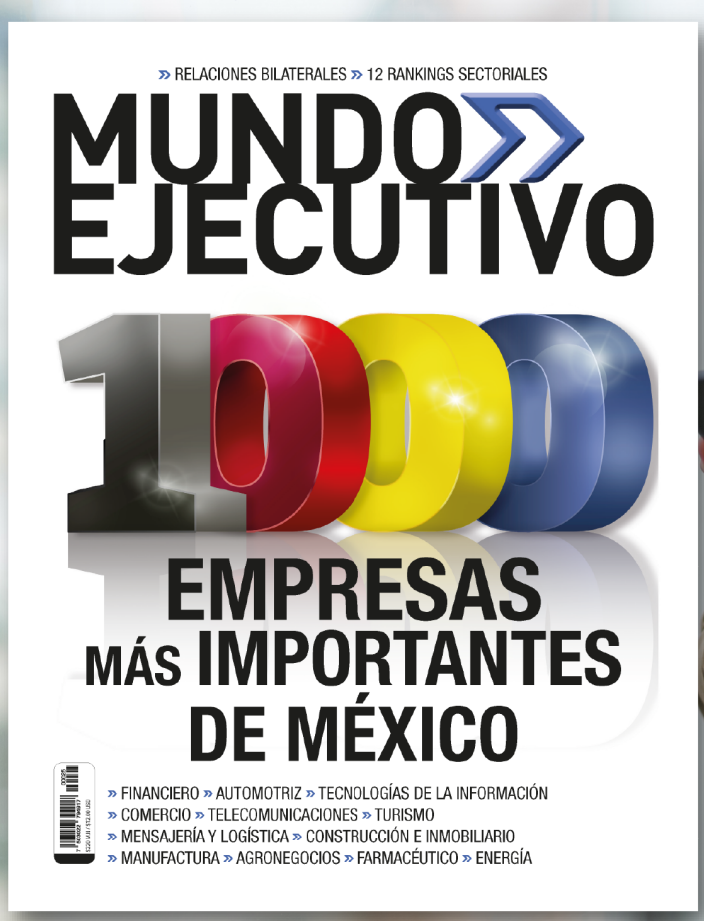
Por último, el artículo considera imprescindible la presencia de líderes competentes y comprometidos para lograr un trabajo híbrido que funcione, pues será necesario un gran nivel de intencionalidad que en las prácticas laborales tradicionales no se ha requerido, es decir, escuchar las necesidades individuales de los colaboradores al mismo tiempo que es creativo en el desarrollo de soluciones.

El contenido es responsabilidad del autor.

45 AÑOS

GRUPO MUNDO EJECUTIVO

Consulta el ranking empresarial anual más importante de México



¡DESCARGA GRATIS LA REVISTA COMPLETA!

MUNDO EJECUTIVO

cumbre1000.com

Conoce los nuevos canales digitales de AMEDIRH

Para dinamizar su comunicación cotidiana con más de 12,500 ejecutivos del talento en México, AMEDIRH impulsa dos nuevos canales digitales y enriquece sus contenidos en todas sus plataformas.

WhatsApp y TikTok, las dos redes sociales más utilizadas en los ámbitos personal y profesional por ejecutivos de todas las generaciones, recibirán ahora especial atención para promover el diálogo nacional y regional en el ámbito de Recursos Humanos.

Este esfuerzo tiene lugar en un año de gran significado para la asociación, pues se fortalecerá la posición de AMEDIRH como institución icónica de la comunidad mexicana de Recursos Humanos, tanto por la relevancia de la información y como por ser un espacio altamente efectivo de encuentro y colaboración, consolidando su bien ganada posición.

La renovación de la estrategia de comunicación de AMEDIRH es una acción derivada de la convicción de que tiene un rol protagónico en el diseño del futuro de Recursos Humanos en México y la región de América Latina.

Entrados ya en el siglo XXI, resulta indispensable reconocer que la gestión de talento debe evolucionar y, con ello, superar la visión de que esta disciplina se limita a la administración del personal.

Hoy, por ejemplo, Recursos Humanos es la fuerza detrás de iniciativas como la flexibilización de la fuerza laboral; la priorización de la planificación estratégica, el *upskilling,* el *reskilling* y el concepto de un ecosistema que vincule a la tecnología con la transformación organizacional.

El reforzamiento de la comunicación digital de la asociación va acompañado de la integración de la tecnología a las tareas inherentes a la gestión del talento. El objetivo último de esta puesta al día de la estrategia de comunicación es mejorar el impacto de los beneficios que se ofrecen a la comunidad y expandir el alcance de la asociación en el país y en la región.

Como el principal referente de Recursos Humanos en México, AMEDIRH cuenta con una sólida vinculación con sus afiliados, así como indicadores positivos en términos de pertenencia, lealtad y membresía. Por ello, para consolidar a la comunicación digital en su comunidad, la nueva estrategia está basada en el diseño de contenidos relevantes, en la generación de capital intelectual y en la priorización de las redes sociales con mayor alcance y efecto.

Para AMEDIRH, WhatsApp es un excelente canal de posicionamiento y servicio, pero su mayor potencial estriba en ser un espacio de integración y comunicación entre profesionales. Entre las características más atractivas que ofrece la plataforma, destacan la respuesta ágil e inmediata para atender a los socios, la asesoría especializada, la captación de prospectos y la difusión del catálogo de beneficios de la membresía.

Por otra parte, TikTok, una red que en 2021 destronó a Google como el dominio con más tráfico en internet, es para AMEDIRH un canal dirigido, sobre todo, a generar *engagement* con los ejecutivos más jóvenes. Para lograr este fin, se busca ofrecer contenidos útiles y, al mismo tiempo, cautivadores.

Con esta estrategia de comunicación interactiva y participativa, AMEDIRH se encamina en 2022 a ampliar su red de socios y el nivel de interacción entre quienes creamos valor en las organizaciones a través de la gestión de talento.

@Amedirh

Capacitación, Formación y Cultura Organizacional

*La más moderna plataforma para CAPACITAR a su PERSONAL en línea con **videos** y **cursos interactivos***

Disponible en cualquier *momento*, *lugar*, y *dispositivo*

Conozca esta solución y empiece ahora!

https://www.melflix.com

películas mel s.a.

Tels: 55.5207.3383 / 5207.8111 Cel: 55.7611.0350

ventas@peliculasmel.com.mx

Amedirh | Talento

Competencias: clave para la gestión del talento

Por: Mario Barbosa
AMEDIRH

Vivimos un momento excepcional en el ámbito de las competencias, pues en el mercado de talento, cada vez resulta más complejo satisfacer las necesidades de las empresas.

Todos quienes nos dedicamos a la ardua tarea de reclutamiento y selección hemos puesto a prueba en algún momento nuestro nivel de tolerancia a la frustración, al no poder satisfacer los requerimientos de clientes internos o externos evidentemente necesitados de personas que generen valor para a la organización, por su experiencia laboral, conocimientos y competencias desarrolladas a través de los años.

Ante un ambiente globalizado, las empresas con presencia internacional demandan altos niveles de especialización y dominio de competencias técnicas con estándares multiculturales que sólo se aprenden con la exposición y contacto directo con entornos similares.

Sin duda, nos encontramos viviendo un momento excepcional especialmente en el ámbito de las competencias, pues en el mercado de talento, cada vez resulta más complejo conseguir personas que satisfagan las necesidades de las empresas.

Las competencias laborales de manera general, tienen dos grandes vertientes o categorías. La primera de ellas atiende a las habilidades desarrolladas por una persona en el desempeño de sus funciones, tal es el caso de los sistemas informáticos como hojas de cálculo, procesadores de texto o algunos otros de mayor sofisticación ya sean plataformas multimedia o sistemas robustos de gestión empresarial o comercial.

La segunda categoría de las competencias, está directamente vinculada con la filosofía organizacional, es decir, con la misión visión y valores, de tal modo que generalmente estarán representadas por las destrezas generadas en ejercicio del trabajo y del entorno cultural mismas que conocemos como liderazgo, colaboración, trabajo en equipo y/o empatía, por enunciar algunas.

Así las cosas, resulta recomendable establecer como prioridad en el proceso de gestión de talento, realizar búsquedas en el mercado laboral de las competencias técnicas y organizativas que contribuyan a la resolución de los problemas que la empresa enfrenta, independientemente de las características de la persona o candidato que las posea; pero sobre todo con una clara definición del grado de dominio que el candidato deberá demostrar poseer durante el proceso de selección.

Contar con una estrategia de identificación de talento sustentada en requerimientos específicos de competencias, trae como beneficio realizar búsquedas en el mercado de talento eficientes y focalizadas dejando atrás la práctica de buscar personas con características similares al ocupante a sustituir, además de que rompe con el paradigma de buscar candidatos multitarea que derivan en posiciones imposibles de cubrir.

El contenido es responsabilidad del autor.

Llegó el momento de planear tu retiro

Por Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

A diferencia de las aportaciones complementarias que únicamente puedes retirar cuando cumples 65 años, las aportaciones voluntarias las puedes retirar cada seis meses o al llegar a la edad antes señalada.

El comienzo de cada año nos invita a establecer diversas metas. Por ello, el inicio de este 2022 nos puede servir para aprovechar alguna de las alternativas que existen para ahorrar con el objetivo de obtener un mejor ingreso cuando llegue el momento del retiro. En algunos casos hay beneficios fiscales que vale la pena conocer y sobre todo aprovechar.

Ahorros que puedes deducir en tu declaración anual

Cuando presentas tu declaración anual, tienes la oportunidad de disminuir de tus ingresos algunos gastos tales como honorarios médicos, prima de seguros de gastos médicos, etc. Sin embargo, también existe la posibilidad de que deduzcas algunas aportaciones que, además de generarte intereses, te ayudarán a mejorar tus ingresos cuando llegue el momento de tu retiro.

De conformidad con el artículo 151, fracción V de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), puedes deducir las aportaciones realizadas a:

- la subcuenta de **aportaciones complementarias** de retiro.
- **planes personales de retiro.**
- la subcuenta de **aportaciones voluntarias.**

El monto máximo que podrás deducir es el equivalente al 10% de tus ingresos acumulables sin exceder del equivalente a 5 UMAS anuales, que al 31 de diciembre de 2021 equivalen a $163,467.00

Es importante considerar que el monto de las aportaciones podrá retirarse cuando llegues a la edad de 65 años o antes, si desafortunadamente se presenta un caso de invalidez o incapacidad para que realices un trabajo personal remunerado de conformidad con lo establecido en las leyes de seguridad social.

En el caso de inversiones privadas, la ley del ISR precisa que se consideran **planes personales de retiro,** aquellas cuentas o canales de inversión, cuyo objetivo sea recibir y administrar recursos que únicamente se pueden utilizar una vez que el titular llegue a la edad de 65 años o si se presenta un caso de invalidez o incapacidad. Los recursos del plan deben ser administrados en cuentas individualizadas por las instituciones que indica la ley; por ejemplo: aseguradoras, bancos, casas de bolsa y AFORES.

¿Qué pasa si retiras los recursos antes de llegar a los 65 años?

El objetivo de las aportaciones es generar un ahorro para tu re-

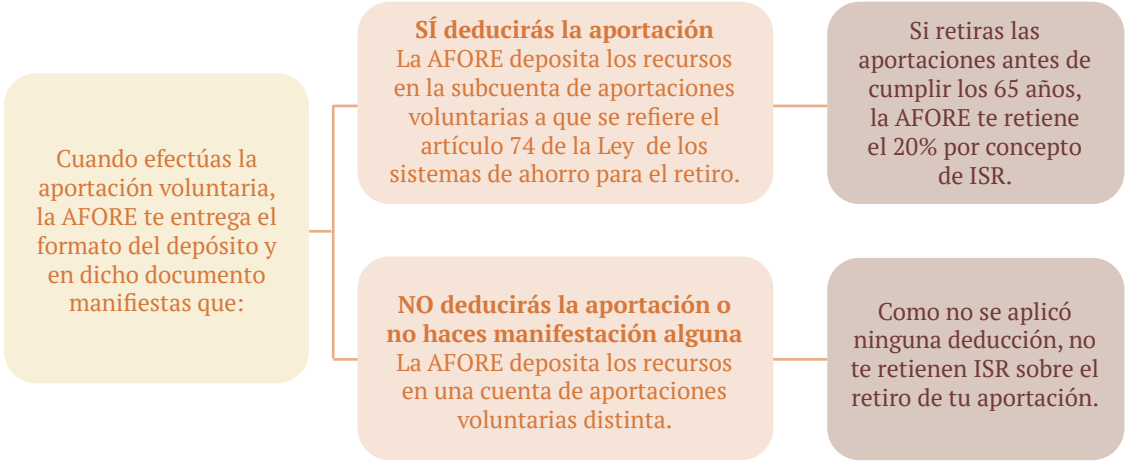
Continúa...

tiro y, por tanto, la ley te permite deducirlas. Por ello, si retiras los recursos antes de que se cumplan los plazos señalados debes pagar ISR.

Para estos efectos, la AFORE te hará una retención del 20% del monto del retiro. Posteriormente, en tu declaración anual deberás considerar como ingresos acumulables en términos del artículo 142, fracción XVIII de la LISR, el monto de las aportaciones más los intereses reales devengados.

Consideraciones sobre las aportaciones voluntarias

A diferencia de las aportaciones complementarias que únicamente puedes retirar cuando cumples 65 años, las aportaciones voluntarias las puedes retirar cada seis meses o al llegar a la edad antes señalada. En este caso, el procedimiento previsto en los artículos 142, fracción XVIII y 145 tercer párrafo de la Ley del ISR y 241, fracción I de su Reglamento es el siguiente:



Planes de seguros

Algunas compañías de seguros ofrecen productos que contemplan un doble beneficio:

- **Un seguro de vida,** en el caso de que fallezcas durante la vigencia de la póliza se paga la indemnización a tus beneficiarios y el ingreso que perciban está exento de impuestos (Art. 93, fracción XXI de la LISR).

- **Un seguro de supervivencia.** En este supuesto la aseguradora te paga a ti una cantidad cuando se cumplan dos requisitos:

  - que cumplas 60 años y
  - que hayan transcurrido al menos cinco años desde que contrataste el seguro.

El pago que te hace la aseguradora está exento de impuestos (Art. 93, fracción XXI de la LISR).

En este caso, lo interesante es que, del monto de las primas pagadas, una parte sirve para cubrir tu seguro de vida, y otra se va a un fondo de inversión, de tal suerte que cuando se cumplen los dos requisitos señalados recuperas tu inversión más los rendimientos libres de impuesto.

Otro beneficio es que los rendimientos se van reinvirtiendo en diferentes portafolios lo que te da la posibilidad de que la tasa de interés sea mayor a la que obtendrías en una cuenta bancaria tradicional.

La pregunta obligada cuando adquieres estos productos es: ¿y qué pasa si requiero hacer un retiro -ya sea total o parcial- antes de llegar a los 60 años y de los cinco años de vigencia de la póliza? Pues en ese caso, el monto del retiro se considera interés y tendrías que pagar ISR.

Consideremos el siguiente ejemplo, en el que una persona ya cumplió los 60 años, pero la vigencia de la póliza es apenas de tres años. Quiere comparar los resultados si retira el total del valor de rescate a que tiene derecho por $97,000.00 o si únicamente retira $30,000.00 y el resto cuando se cumplan los cinco años de vigencia.

		Retiro total	Retiro parcial
	Monto a retirar	97,000	30,000
Entre:	Valor de rescate	97,000	97,000
Igual:	Factor	1.0000	0.3093
	Primas pagadas	100,000	100,000
Menos:	Importe correspondiente a la cobertura del seguro de riesgo de fallecimiento	20,000	20,000
Igual:	Aportación de la inversión	80,000	80,000
Por:	Factor de actualización de la inversión (inflación de cuando se pagó la prima a la fecha en que se realiza el retiro)	1.05	1.05
Igual	Aportaciones actualizadas	84,000	84,000
	Valor de rescate	97,000	97,000
Menos:	Aportaciones actualizadas	84,000	84,000
Igual:	Interés	13,000	13,000
Por:	Factor	1.0000	0.3093
Igual	Interés real acumulable	13,000	4,021

Sobre el interés acumulable, la aseguradora aplicará una retención del ISR que puede ser conforme a alguna de las siguientes opciones:

	Opción 1	Opción 2
Tasa base	20% sobre el interés real acumulable	0.08% sobre el monto del capital que dé lugar al pago de los intereses.
Fundamento	Artículo 224 del Reglamento de la LISR	Artículo 135 de la LISR y 21 de la Ley de Ingresos de la Federación 2022.

Conclusiones

Como podemos apreciar, en el caso de las aportaciones (complementarias, voluntarias y a planes de retiro) tienes el beneficio de hacerlas deducibles cada año y si las retiras hasta llegar a la edad de 65 años, solamente pagarás ISR por los intereses que se generen. La desventaja es el tope a estas aportaciones equivalente al 10% de tus ingresos sin exceder de $163,467.00

En el caso de los seguros, si bien no es posible deducir el monto de las primas pagadas, se tiene el beneficio de que los rendimientos que genere la inversión no considerarán ingreso acumulable siempre que se retiren cuando se cumplan los dos requisitos: haber cumplido 60 años y haber mantenido vigente la póliza por lo menos cinco años. Aquí no hay un tope al monto de la prima de seguro a pagar.

En cualquier caso, conviene evaluarlas para dar los primeros pasos y contar con recursos suficientes para cuando llegue el momento de retirarnos de la vida laboral.

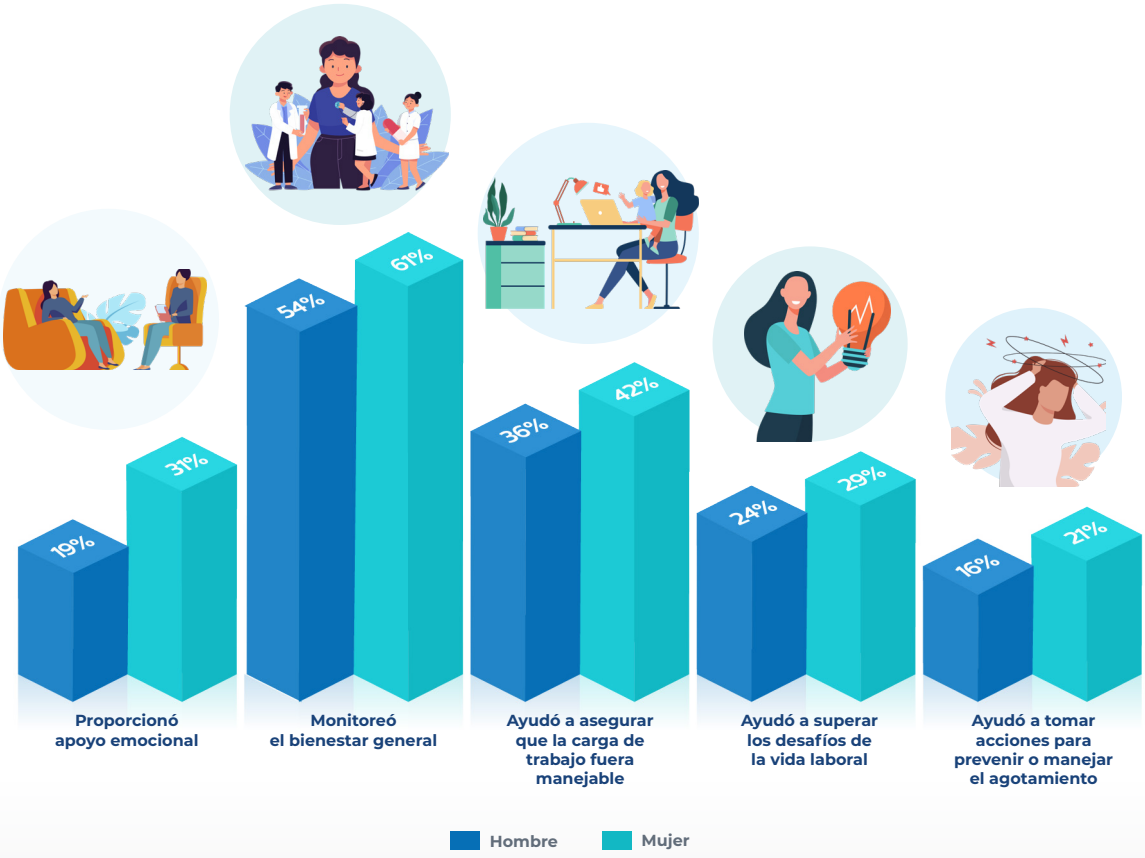
El contenido es responsabilidad de los autores

Liderazgo y apoyo

Como parte de la investigación sobre el fenómeno de "La gran renuncia", la firma de consultoría McKinsey identificó que los colaboradores con hijos presentaron mayor inclinación a renunciar a sus trabajos en los últimos meses, por encima de sus contrapartes que no son padres.

Para mantener al talento relevante de este grupo, las organizaciones deben conocer y comprender mejor qué les resulta importante y cómo ejecutarlo en la empresa.

Al respecto, sobresale un hallazgo del estudio que indica en qué medida generan un impacto las líderes, directoras y gerentes mujeres sobre los colaboradores con paternidad.



Fuente: McKinsey (2021). "Married to the job no more: Craving flexibility, parents are quitting to get it".

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

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?

SESIONES VIRTUALES MENSUALES DIRIGIDAS POR ESPECIALISTAS

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

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

¿Cómo participar?

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

comitesamedirh@amedirh.com.mx

Amedirh | Talento

Maximiza el alcance de tus vacantes

apoyado en nuestras fuentes de reclutamiento.

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

BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

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

¡Contáctanos! | Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel. 55 51402205