

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 11 | Marzo - Abril 2022



LA ORGANIZACIÓN DIGITAL:

ANALIZAR Y COMPRENDER LOS DATOS

GRANDES TENDENCIAS

HUMANISMO Y LIDERAZGO DIGITAL EN RH

ENFOQUE DE NEGOCIOS

2022 AÑO DEL EMPLEO FORMAL

AMEDIRH TALENTO

EMPLEABILIDAD EN LA ERA DIGITAL

MEJOR CONECTADOS QUE NUNCA



Únete a la conversación en nuestro nuevo perfil de **Tik Tok** y suscríbete a nuestro canal de **WhatsApp**

Noticias y agenda de eventos
Tips y sugerencias prácticas para RH
Respuesta instantánea
Servicio de atención al cliente

04 EDITORIAL

La organización digital

05 RESUMEN EJECUTIVO

Organizaciones digitales:
más informadas, estructuradas
y humanizadas

08 EN PORTADA

La organización
digital impulsada por
los datos y la información

12 GRANDES TENDENCIAS

Humanismo y
liderazgo digital en RH

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 Volver a lo básico
para liderar a distancia

20 2022 Año
del empleo formal

CREANDO VALOR

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

www.amedirh.com.mx

24 A mayor colaboración
mejores resultados

26 Para dar, primero hay
que conocer a quién
le das y qué necesita

28 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Una cultura inclusiva no se
construye por accidente:
Compromiso + Acciones

30 MUNDO EJECUTIVO

Burnout llega a trabajadores
de la tecnología

32 AMEDIRH TALENTO

Empleabilidad
en la era digital

34 MARCO LEGAL

La conciliación
en el nuevo
procedimiento laboral

37 RETORNO DE INVERSIÓN

Prepárate para emitir los
recibos de nómina V1.2

41 INFOGRAFÍA

5 razones del BURNOUT
en equipos de trabajo

La organización digital

Por: Mauricio Reynoso

DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

En la transformación digital que sacude al mundo laboral, Recursos Humanos juega, como nunca, un papel decisivo. Tiene a su cargo transformar la cultura de la organización, revisar el impacto de la digitalización en la estructura y generar las nuevas capacidades e incluso perfiles que el futuro exige.

Para hacer frente a tales desafíos, así como a la digitalización de sus procesos internos, hay a su disposición un caudal de opciones operativas para diseñar, coordinar y administrar personas, y analizar los procesos y flujos de trabajo en curso. Echar mano de estas herramientas, sin embargo, va precedido de un cambio en la cultura de la compañía.

Lo anterior conlleva una visión transformadora, una hoja de ruta y una movilización a favor de una filosofía digital que abarca, en términos generales, flexibilidad, teletrabajo, agilidad, conectividad, experiencia del colaborador, transversalidad, movilidad, democratización del talento y diversidad, por mencionar lo más imprescindible de los nuevos modelos organizativos.

En la transición de la “organización industrial” a la “organización digital”, debemos asegurar que las actitudes, creencias y valores en torno a las herramientas digitales, la información, la cultura, la gestión, los colaboradores y el trabajo en sí se articulen a favor del cambio. Es indispensable que la gente se encuentre dispuesta a explorar las soluciones digitales, buscando la tecnología de manera ventajosa y abordando los datos de manera sistemática.

Recursos Humanos debe prestar atención especial a la eficiencia, la eficacia, los datos y la experiencia misma. Por eficiencia me refiero a la

inversión y construcción de plataformas tecnológicas que gestionan los procesos de talento, mientras que por eficacia señalo el uso de la tecnología para mejorar las prácticas en las personas, la gestión del desempeño, la comunicación y el trabajo. En tanto, la experiencia concierne a aprovechar las redes sociales y la tecnología para crear vínculos interpersonales y consolidar el sentido de pertenencia.

Debemos digitalizarnos de la mejor manera posible. El componente de la identidad y la cultura es esencial, pues la gente debe desarrollar una “mentalidad digital” en concordancia con los valores que prevalecen en la empresa.

Por ello, los gestores del talento debemos colocar la mirada en la alineación con los objetivos de la organización, la estrategia, los procesos y la cultura. Es decir, con la dimensión gerencial de la organización digital y con una estructura y los procesos adecuados.

La estrategia significa conocer el camino a seguir: una hoja de ruta que describa y muestre el panorama general, y luego la “traduzca” a un lenguaje común para asegurarnos de que las personas comprendan perfectamente lo que deben hacer y por qué su contribución es tan relevante. Respecto a los procesos, se debe garantizar que la organización actúe digitalmente sin obviar la curva de aprendizaje.

Finalmente, en el viaje digital, Recursos Humanos ha de tornarse más anticipado y preventivo, evaluando constantemente su propio papel en la construcción de la identidad digital de la empresa y planificando a detalle las capacidades futuras de una fuerza laboral en la economía digital. 

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 Comejo; 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. Adilb 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. Lia Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDO VALORH. Año 11. No. 2. Marzo - Abril, 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.

Organizaciones digitales: más informadas, estructuradas y humanizadas

Comprender la función que desempeña la transformación digital en las organizaciones ha sido uno de los procesos con grandes contratiempos. La resistencia al cambio ha sido el mayor de ellos y como se ha estudiado ampliamente, se presenta tanto en líderes como en colaboradores de la operación en líneas de producción, logística, servicio y ventas.

En los dos años recientes, la pandemia aceleró la transformación digital y la mayoría de las empresas, en todos los sectores, configuraciones y tamaños, han implementado iniciativas que pusieron a prueba la capacidad de adaptación. Probablemente, infinidad de proyectos que figuraban casi de manera exclusiva en el papel debieron ponerse en marcha en cuestión de meses e incluso semanas.

Asimismo, la transformación digital ha producido modificaciones en el comportamiento humano que nos obligan a ser más observadores y cautelosos, pues la relación con las nuevas tecnologías no está exenta de consecuencias. Es así como, en foros internacionales de la mayor relevancia, ahora se discute sobre el derecho humano a la desconexión y su posible impacto en la vida de personas y organizaciones.

Sin la vertiginosa transformación digital que vivimos en los dos años recientes, sería inexplicable el funcionamiento del *home office*; pero, mucho más allá de esta herramienta tan visible, tenemos los grandes centros de datos e información compartida a través de las redes de la organización, con conexiones a distancia, donde se gestiona la empresa de manera colaborativa. Queda mucho por aprender y, sin duda, Recursos Humanos dejará huella en esta travesía que es ya un rasgo fundamental del siglo XXI. 



Te damos la bienvenida a nuestra comunidad donde encontrarás grandes oportunidades para potenciar tu desarrollo personal y de equipo a través de nuestros programas de formación y servicios. **Celebramos contigo 75 años como la asociación icónica y mayor referente en el campo de los Recursos Humanos en México.**

Be Grand

Lic. Nicolás Carracedo Ocejo,
Dirección General
Sector: Otros

Bonatti S.P.A.

Lic. Francesco Laloni, Hr Manager
Sector: Construcción

Business Compliance S.C.

Ing. Mauricio Hernández Vázquez,
Gerente de Estrategia
Sector: Servicios

Distribuidora de Alimentos TH S.A. de C.V.

Mtra. Norma Elsa Aguirre Hernández,
Directora de Capital Humano
Sector: Alimenticia

Érika Eréndira Zavala López

Dra. Érika Eréndira Zavala López,
Profesor Investigador
Sector: Servicios

Kohler Trading México S. de R.L. de C.V.

Lic. Samia Ramos,
HRBP – Kitchen & Bath Latam
Sector: Otros

Servicios Corporativos Marítimos S.A. de C.V.

Ing. Jesús Mojarro Morales,
Director de Recursos Humanos
Sector: Otros

Sonepar México S.A. de C.V.

Lic. María Teresa Barrera,
CHRO México CA
Sector: Eléctrica

Viva Well

Lic. César Sifuentes Bárcenas,
Subdirector Comercial
Sector: Otros

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



SESIONES VIRTUALES MENSUALES DIRIGIDAS POR ESPECIALISTAS

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

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

¿Cómo participar?

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

comitesamedirh@amedirh.com.mx



La organización digital impulsada por los datos y la información

Por: AMEDIRH

Se estima que las organizaciones basadas en datos tienen 23 veces más posibilidades de adquirir clientes y talento, con crecimientos promedio que pueden alcanzar el 30% anual.

En este momento se procesa información relacionada con tu ubicación, los últimos clicks que has dado en internet, las compras que realizaste el mes pasado y hasta tu estado de ánimo de acuerdo con tus redes sociales e interacción con dispositivos y plataformas digitales. Tu vida y la de todos cambia drásticamente en la era de los datos y la conectividad; incluso cuando no lo notemos porque ya se nos ha vuelto algo simplemente cotidiano.

Esta nueva “fiebre del oro”, la de los datos, influye no solo en ámbitos como los negocios, el entretenimiento y las ventas, sino en las diferentes expresiones del comportamiento social más complejas. Los dispositivos aprenden de nosotros más rápido que nosotros de ellos y los servidores en la nube coleccionan información que ayuda a desarrollar y poner en marcha soluciones a la medida en plazos más cortos, si no es que en tiempo real.

El éxito empresarial a futuro implica comprender cuáles datos se necesitan las empresas para me-

jorar sus productos y servicios, así como los procesos de gestión de personas y talento, de una manera más rápida y con menos errores. Por eso, para las empresas resulta clave conocer más sobre sus clientes y colaboradores, a través de la huella digital que generan y comparten. Ahora la pregunta es, ¿tu organización es capaz de dar este salto para aprovechar al máximo los datos, ser más competitiva y crecer respecto a otras?

Los datos son parte de cada decisión, interacción y proceso

El enfoque *data-driven* permite que las empresas examinen y organicen sus datos con el fin de crear soluciones, atender mejor a clientes y colaboradores e impulsar sus acciones con un enfoque más centrado en el consumidor final. Esto se consigue gracias a la Inteligencia Artificial, donde los sistemas predicen, organizan, sugieren y continúan aprendiendo para reducir la ineficiencia y errores.

¿Cuentas con los datos correctos para mejorar tus resultados? Sin duda, las compañías que se ma-

nejan bajo la cultura *data-driven* tienen una gran ventaja competitiva frente a aquellos negocios que deciden mayormente a partir de la intuición y la experiencia.

De hecho, se estima que las organizaciones basadas en datos tienen 23 veces más posibilidades de adquirir clientes y talento, con crecimientos promedio que pueden alcanzar el 30% anual. Esta es una de las tantas razones para valorar la calidad de información que se obtiene de los clientes y colaboradores, cómo se relacionan con los productos, servicios y, naturalmente, con la organización.

La cultura basada en datos fomenta la mejora continua y permite crear experiencias de clientes y colaboradores totalmente diferenciadas. ¿Por qué? Porque los datos generan certeza y la toma de decisiones con menos riesgos y errores contribuye aún más al éxito de prácticamente cualquier equipo.

Al contar con datos de mejor calidad, la creatividad de los

ejecutivos detona de otras maneras y pueden innovar con rumbo más claro. Por fortuna, cada vez resulta más sencillo implementar esta cultura en las organizaciones, sin importar el giro al que se dedican.

No obstante, en la actualidad, es un hecho que sólo una fracción de los datos de los dispositivos conectados está siendo aprovechada. La razón es simple y consiste en que no hay capacidad suficiente para hacerlo en tiempo real.

Es inmensa la demanda y el tipo de arquitecturas disponibles para procesar volúmenes de datos que crecen exponencialmente, a fin de refinarlos de manera estructurada y con márgenes de error mínimos. Es más, todavía son necesarios no pocos procesos manuales que requieren tiempo y ralentizan el análisis y la toma de decisiones. Los esfuerzos para enfocar el esfuerzo humano crecen y crecen.

En este contexto, la comunidad de investigadores del *data-driven* estima que para el 2025 la flexibilidad entre las diferentes bases de datos podría permitir simulaciones o escenarios más certeros, si se logra acelerar el desarrollo de soluciones más avanzadas para el procesamiento automatizado y altamente confiable de la información. Pareciera que no hay nada en el horizonte que lo impida y la meta será superada en el tiempo previsto.

Con la experiencia de la pandemia, queda claro que las empresas no pueden arriesgarse a ir a ciegas —sin datos— en la toma de decisiones, tal como lo muestran los resultados del estudio “The data-driven enterprise for 2025”, realizada por McKinsey (2021), en la cual se observa que las empresas *data-driven* tienen 23 veces más probabilidades de adquirir clientes, seis veces más de retenerlos y 19 veces más de ser rentables.

Ante esta premisa, las empresas deben fomentar el hábito de recoger datos de diferentes fuentes entre colaboradores y equipos, vigilando su calidad y consistencia, para crear *insights* valiosos para la organización, ya que, gracias a estos, podrían tomarse con mayor certeza infinidad de decisiones relacionadas con toda la operación.

Datos procesados y entregados en tiempo real

Mientras revisas un anuncio en tu dispositivo móvil, se ha conectado tu data con el banco para avisarle que te interesa un viaje. En tanto, en tus redes sociales comienza a aparecer información sobre playas y quizás hasta en tu plataforma de *streaming* de video favorita destaque un título relacionado con ese deseo de vacacionar.

¿Sorprendido? Pues esto sucede y con gran potencia. Todo lo que hacemos genera información útil para los diferentes jugadores *data-driven* y cada uno analiza esos datos para ofrecer la mejor solución de acuerdo con tus necesidades.

El reto ahora radica en modernizar la arquitectura de datos y las competencias humanas de nuestras organizaciones para actuar con más agilidad ante la demanda interna y externa; y la única manera de sacar provecho de los grandes volúmenes de datos reside aumentar la capacidad de la Inteligencia Artificial para identificar aquellos que son críticos para el negocio —evaluación del desempeño, experiencia del colaborador, satisfacción laboral, frecuencia de compras, perfil del cliente, productos preferidos, entre otros— y procesarlos de manera tal que sea posible mapear su relación con nuestra oferta y tomar decisiones más rápidas y precisas.

Lograrlo exige reimaginar cada flujo de trabajo, proceso o función dentro de nuestra organización para adaptarla al análisis y manejo de datos pues, cuanto más refinados son también se vuelven más costosos. Por ello, el análisis debe ser más eficiente desde aquellas áreas que puedan pulirlos, para permitir que el cumplimiento de las metas de recursos humanos y las comerciales se logren en menor tiempo, con base en información de calidad más alta, útil y que garantice seguridad en su aplicación.

Los datos flexibles permiten usarlos siempre que se requiera

Cualquiera dentro de la organización puede tomar los datos disponibles y manipularlos para la toma de decisiones que mejor convenga. La importancia de la flexibilidad es que aporta universalidad a la información, es decir, que deje de ser privativa de

Continúa...

algunos departamentos, con el propósito de que todas las áreas aporten y nutren la data disponible.

Por ejemplo, mientras el área de ventas revisa el seguimiento de un cliente en su gestor de relaciones con clientes (CRM), esa misma información ayuda al área de producción a corregir un problema en una pieza, de la cual también el área de logística ha tomado nota para identificar mejor el envío de los pedidos y agilizar las entregas de acuerdo con la demanda.

Es tiempo de reflexionar cuántos departamentos de nuestra organización pueden generar data útil para elevar la calidad de sus aportaciones al ciclo de vida de la información, comprendiendo cómo interactúan internamente y la sinergia que provocan en los resultados de conjunto.

No es tarea fácil de implementar pues hay que diluir la resistencia del “siempre lo hemos hecho así”. Por igual, es necesario definir qué tipo de datos necesitamos captar y cómo ayudarán a las diferentes áreas de la organización. Es decir, cada vez destaca más el hecho de que los datos son un activo estratégico para las empresas y eso llama a invertir aún más en el desarrollo del sector tanto dentro como fuera de los negocios.

Los datos como un producto

Para el 2025 se espera que los datos se organicen y respalden como productos de las empresas, de manera dedicada y bajo altos estándares de seguridad y control que permitan actualizarlos y analizarlos de forma ágil, fácil y homologada.

El camino para lograr este objetivo será definitivamente crear equipos de personas, talento humano, para administrar la Inteligencia Artificial, capaces de diseñar, desarrollar, implementar y mejorar continuamente dichos productos de datos; todo desde un modelo que garantice la calidad de los datos que requiera la empresa. Pero ¿quién está a cargo de cuidar este valioso patrimonio de los datos?

El equipo de sistemas y tecnología de información no es suficiente del todo. Hay que recordar que todas las personas de la organización contribuimos y alimentamos desde nuestra área al patrimonio de

los datos. En consecuencia, cada grupo de trabajo debe alinearse a las políticas de manejo, uso, organización, descripción, acceso y preservación de la data, sobre todo recordando que la responsabilidad es compartida.

Los datos no tienen un único dueño, es decir, uno que garantice que se encuentren debidamente actualizados, estructurados y refinados para emplearse según se requiera. En ocasiones existen duplicados o lotes incompletos debido al manejo deficiente y la falta de control, así que parte de la transformación cultural requerida incluye actuar —en todos los niveles— con protocolos estrictos capaces de garantizar siempre la calidad de información.

Para ello, resulta fundamental contar con un proceso de auditoría que permita a la empresa conocer con la mayor certeza el comportamiento de variables asociadas a los datos como son la validez, calidad y vigencia, así como los grupos de personas dedicados a dichos datos para su análisis, estructuración, cuidado y desarrollo.

El papel del director de datos se amplía para generar valor

La nueva figura de director de datos se enfoca en actuar con visión y una actitud más curiosa y provocativa para entender la información y el estilo de pensamiento *data-driven*. Si habláramos de “predecir el futuro”, este perfil profesional sería el medio con la línea directa para comprender qué cosas influirán al comprender el tipo de información que se recibe y genera decisiones.

Para el 2025, los directores de datos tendrán tanta responsabilidad sobre las pérdidas y ganancias de la empresa, como sus homólogos de ventas y finanzas, al ser piezas esenciales para idear nuevas formas de usar los datos y sus productos derivados, aportando información útil para las estrategias que busquen implementar.

Nadie sabe lo que tiene hasta que la competencia lo emplea y se beneficia de ello, por eso el mejor conocimiento se modela gracias al intercambio y complementación de datos, una práctica que aumentará el valor de la organización y de las soluciones para clientes y colaboradores. 🔄

REVISTA CONSULTORÍA

Somos un medio de comunicación a nivel nacional **dirigido a empresarios** que requieren información práctica, profesional y objetiva de los principales temas relacionados con **la Consultoría.**

Síguenos cada mes en las plataformas digitales issuu y Joomag



<https://issuu.com/karimramos7>



<https://cutt.ly/BgpXBTH>



Humanismo y liderazgo digital en RH

Por: AMEDIRH

Un humanista digital promueve la innovación creando espacios de libertad frente a la aversión al riesgo y la crítica al error. Además, lidera generando confianza y valor y aportando creatividad, empatía y emoción.

Listos o no, estamos inmersos en la Cuarta Revolución Industrial: la tecnología permea prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas, desde la educación, la salud y el empleo, hasta el amor y la creatividad. En un artículo titulado “Abrazando el humanismo digital”, Christy Pettey advirtió que para estas fechas existirían aproximadamente seis dispositivos inteligentes por cada ser humano en el planeta. Esta omnipresencia tecnológica ha despertado el interés de pensadores que han llegado a una propuesta sin duda interesante: el mundo digital emergente requiere un liderazgo digital centrado en el ser humano.

La transformación digital que hemos experimentado en los años recientes ha dejado ver que la tecnología es mucho más que un conjunto de instrumentos, sino una forma de organizar y regular cómo trabajamos y convivimos como seres humanos y como sociedades.

Por tanto, la digitalización tiene implicaciones importantes, tanto políticas como éticas. Y precisamente por esa razón, requerimos de líderes humanistas digitales que, por un lado, se sientan cómodos con las tecnologías emergentes y, por otro, sean capaces de analizarlas en una perspectiva más amplia y les den su justo lugar en cada organización.

Aproximarse al humanismo digital

El humanismo digital es la noción de ubicar a las personas como el nodo central en la expresión

de los negocios digitales y los lugares de trabajo digitales. Las empresas que adoptan el humanismo digital utilizan la tecnología para redefinir la forma en que las personas logran sus objetivos y les permiten alcanzar avances o resultados que antes no eran posibles.

El humanismo digital contrasta con el maquinismo digital, pues esta última visión considera la minimización de la participación humana a través de la automatización como el foco central de la tecnología. Esta perspectiva está impulsada por la creencia de que los instrumentos adquieren valor cuando permiten que las personas pasen menos tiempo dedicadas a tareas mundanas, repetitivas e ineficientes.

Ante estas reflexiones, la cuestión central es si las organizaciones cuentan hoy con líderes que sepan conducir las por un mundo que cada vez será más distinto al actual. ¿Cómo se forma a líderes que sean audaces, pero responsables; innovadores, pero solidarios?

Los humanistas digitales deberán combinar el pensamiento creativo y crítico, conciliar la experiencia y la imaginación y dominar múltiples campos académicos: ingeniería y negocios, filosofía y codificación, literatura y estadística, humanidades y diseño. Esta combinación de disciplinas es necesaria para formar líderes que no se adapten simplemente a la próxima era digital, sino que se mantengan a la vanguardia, dirigiéndola para que sea más humana.

El Manifiesto de Viena sobre el humanismo digital

El término de humanismo digital ha estado circulando desde hace años, pero fue apenas en mayo de 2019 cuando apareció el llamado “Manifiesto de Viena por el Humanismo Digital”, que inicia con una frase por demás inquietante: “El sistema está fallando”.

Este documento reconoce que, si bien la digitalización abre oportunidades sin precedentes, también plantea serias preocupaciones, como la monopolización de la web, la creciente vigilancia digital, el auge de opiniones y comportamientos extremistas orquestados desde las redes sociales y los medios de comunicación, y la formación de “cámaras de eco” que funcionan como islas donde se comparten ciertas “verdades inconexas”.

Como antídoto a estas anomalías, se plantea que las personas recuperen el protagonismo. Por supuesto, colocar a los seres humanos en el centro del progreso tecnológico debe abordarse con determinación e ingenio. La innovación tecnológica exige también un amplio compromiso social. De acuerdo con este manifiesto, los líderes industriales –así como otros actores sociales, desde luego– deben tomar conciencia de su corresponsabilidad con la situación actual y el futuro, apostando por la evolución conjunta de la tecnología y la humanidad.

Transformación necesaria del liderazgo empresarial

La disrupción tecnológica que hoy nos asombra no es nada nuevo, pero sí lo son su velocidad, complejidad y naturaleza global que, entre otras cosas, ha cambiado nuestra noción de liderazgo empresarial.

Ahora, las organizaciones requieren personas con desarrollo integral que posean conocimientos, experiencia y habilidades interpersonales y para la vida, incluida la laboral. Es la alianza de estos tres elementos lo que caracteriza a un líder audaz y responsable, que posea las habilidades y el impulso para hacer realidad su visión. Conocimiento para ver y comprender el mundo tal como es, incluso cuando cambia a nuestro alrededor; valores para impactar y fortalecer nuestra visión;

habilidades “blandas” y de vida para ganar el corazón y la mente de los colaboradores.

El humanismo asume que podemos encontrar la respuesta a problemas difíciles al conectarnos con nuestras sensaciones, emociones y pensamientos humanos internos únicos y permitir que estas experiencias internas nos influyan. En caso de duda, los líderes siempre pueden sentarse en su escritorio, cerrar los ojos y escuchar sus deliberaciones internas para encontrar la respuesta a un dilema difícil.

Sin embargo, las herramientas que estarán disponibles pronto en el ámbito laboral le acercan a los directivos la opción de ejercer un liderazgo mediado por tableros. Así es: en un futuro cercano, los empleadores podrían tener acceso a algoritmos interactivos y de mejora continua que aprenden rápidamente todo lo que se necesita saber sobre los colaboradores actuales y potenciales, incluso hasta el punto de infringir la privacidad personal.

Aún falta identificar cuáles discrepancias habrá entre una evaluación de desempeño hecha por una persona de carne y hueso de Recursos Humanos y otra efectuada por un algoritmo. ¿En cuál de las dos se ubica la información que verdaderamente ayudará a un líder a construir el equipo humano que requiere su organización? Esto obligará a preguntarse no solo quién es el verdadero experto, sino cuál es el papel que se espera de un líder en un mundo que funcionará de esta manera.

El humanismo digital debe convertirse en un principio de operación para hacer frente al impacto de una entrada masiva de tecnología. Sin embargo, hay que cuidar lo que se entiende por esto, pues ya ha ocurrido que las organizaciones piensan que están poniendo a las personas en el centro de toda actividad, cuando no es así. En realidad, simplemente estaban optimizando procesos para atraer y retener clientes, asumiendo que la empresa sabía lo que era mejor para las personas.

El *marketing* digital, por ejemplo, gusta de afirmar que las personas –los clientes– están al cen-

Continúa...

El humanismo digital es un concepto que llegó para quedarse y tiene el potencial de cambiar las filosofías, políticas y procesos empresariales tal como los conocemos en el transcurso de la próxima década.

tro de la empresa. Nuevamente, sin embargo, ese no es el caso. El *marketing* digital es esencialmente un comercio electrónico extremo que busca crear un mercado “individual” para cada cliente. Lo que ocurre es que tecnologías como *big data*, *small data* y el análisis de datos crean la ilusión de que son capaces de priorizar la comprensión del cliente. Por eso es tan relevante impulsar la filosofía del humanismo digital que busca diseñar sistemas digitales que verdaderamente estén centrados en los intereses y valores humanos.

Joan Clotet, experto en innovación digital, afirma que el futuro del trabajo se verá afectado por la tecnología, obligándonos a revisar nuestra identidad y sentido de contribución o aportación de valor. Para él, un humanista digital promueve la innovación creando espacios de libertad frente a la aversión al riesgo y la crítica al error. Además, lidera generando confianza y valor y aportando creatividad, empatía y emoción.

Humanizar los centros de trabajo

En el mundo actual, mucho de lo que las empresas deben hacer a diario no sigue un patrón establecido y estandarizado. Gran parte de lo que sucede es impredecible y requiere sistemas altamente dinámicos, versátiles y en evolución para garantizar que se puedan lograr los resultados óptimos con gastos generales mínimos.

No obstante este panorama, para el ámbito laboral, el mensaje central del humanismo digital es que la tecnología es para servir a las personas y no al revés. Por tanto, debemos priorizar el poner a la humanidad en el centro de nuestro trabajo.

El humanismo digital pone a las personas en el centro, acepta la imprevisibilidad y respeta el espacio personal, lo que se pone en efecto en actos sencillos como “salirse de la caja” y buscar mejoras en el espacio físico, en la manera de comunicarse o en fortalecer las conexiones con las demás personas. Asimismo, las tecnologías digitales deben diseñarse para promover la diversidad y la inclusión, por

lo que la privacidad, la transparencia, la ética y los derechos son elementos indispensables en toda iniciativa digital.

La tecnología es una bendición cuando permite que las personas sean más productivas y eficientes, pero es fácil que los procesos y las transacciones del día a día terminen por convertirse en esfuerzos individuales y separados. Para evitar esto, un enfoque humanista puede expresarse por medio de la disposición a perder ciertas restricciones que se imponen de forma rutinaria a los procesos para dar a los colaboradores una libertad muy necesaria. Otro ejemplo tiene que ver con las aplicaciones y plataformas de software empresarial, que también pueden diseñarse pensando específicamente en las personas que las utilizan.

Las circunstancias actuales parecen indicar que el camino a seguir para las organizaciones en el futuro es desarrollar y luego implementar una solución de gestión de casos a nivel empresarial con un enfoque basado en datos. De esta manera, las empresas pueden priorizar a sus colaboradores por encima de los procesos, adaptarse a las nuevas condiciones y cambiar su filosofía. Las empresas que se encuentran en condiciones de lograr esto en los próximos años tendrán muchas más probabilidades de obtener una ventaja competitiva que aquellas que no lo hagan.

No hay duda de que, en un futuro próximo, cada vez más empresas se sentirán obligadas a reconocer e implementar la noción de humanismo digital en la forma en que gestionan sus negocios. Muchas empresas ya están en el proceso de cambiar y ajustar sus procesos e incluir cada vez más el elemento humano para lograr mejores resultados.

En resumen, el humanismo digital es un concepto que llegó para quedarse y tiene el potencial de cambiar las filosofías, políticas y procesos empresariales tal como los conocemos en el transcurso de la próxima década. 



Fortalece tus habilidades personales



Cursos *online*

Autoliderazgo

Jueves 3 de marzo de 2022, 9:00 a 11:00 horas

¿Cómo vender contando historias?

Sábado 12 de marzo de 2022, 10:00 a 11:00 horas

Hábitos para una comunicación saludable a distancia

Sábado 19 de marzo de 2022, 9:00 a 10:00 horas

Cómo atraer y mantener a tus Clientes, con atención y servicio

Viernes 25 de marzo de 2022, 9:00 a 11:00 horas

Hábitos de respiración para la gestión del estrés

Jueves 7 de abril de 2022, 16:00 a 18:00 horas



cursos@colegiocpmexico.org.mx
55 1105 1960 y 55 1105 1961

 5528823071





Volver a lo básico para liderar a distancia

Por: L.C. y P.C.FI, Arturo López Hernández

INTEGRANTE DE LA COMISIÓN DE CAPITAL HUMANO Y TALENTO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO

Además de estar preocupadas por los flujos de efectivo que nos son los mejores en estas épocas, las organizaciones deben ocuparse de liderar a su gente de forma remota. Pero, ¿cómo hacerlo con efectividad?

Quizá este sea el enésimo artículo que leas respecto de los efectos positivos y negativos de la pandemia con la que hemos debido lidiar los últimos dos años. No obstante, quise retomar el asunto y enfocarme en cómo es que los líderes de toda organización y a todos los niveles han tenido que acelerar su aprendizaje y desarrollar competencias al máximo para llevar a sus equipos y empresas hacia las metas y objetivos deseados, incluso cuando no les ha sido posible coincidir de forma presencial en el mismo espacio/tiempo con sus colaboradores, pares y reportes directos.

El discurso fácil es abundar en el tema diciendo que esto es un efecto adverso de la pandemia pero hagamos un alto y quitémosla de la ecuación y veremos que el *liderazgo a distancia* ya era una realidad no una tendencia. Ya era necesario para quien no lo ejercía y las reglas de distanciamiento social simplemente nos lo pusieron en frente, es decir, quienes no lo habían querido reconocer y lo evitaban no tuvieron más remedio que ejercerlo al vuelo con todos los riesgos que conllevó.

Algunos de los antecedentes que podemos listar son:

- La tecnología de las comunicaciones estaba preparada y ya se había puesto en práctica en

un número de organizaciones tal vez limitado, pero en crecimiento sostenido.

- La tendencia a relacionarnos de manera virtual que permeo rápidamente de las generaciones más jóvenes a los demás habitantes de este planeta.
- La avidez de tener cualesquiera satisfactores de manera inmediata que derivó en el cambio de los hábitos de consumo.

Ahora bien y la pregunta que nos seguimos haciendo es: ¿cómo ejercer un liderazgo efectivo con el reto de trabajar a distancia?

Al respecto, existen análisis, estudios y un sinnúmero de publicaciones de grandes organizaciones, casas consultoras e instituciones educativas, y también es cierto que todos hemos aprendido “al vuelo” como enfrentar este reto.

Muchas organizaciones pequeñas y medianas que, además de estar preocupadas por los flujos de efectivo que no son los mejores en estas épocas, deben ocuparse de liderar a su gente de forma remota sin poder detenerse a esperar que llegue “la solución” a este reto. Desde un punto de vista práctico y pensando con toda consideración, creo que el poner en práctica algunos conceptos básicos de administración y gestión de talento puede

Como líderes tenemos la obligación de ser promotores activos del respeto a los tiempos y pausas que cada uno debe tomar en el transcurso del día.

ayudar a liderar de manera efectiva. Los expongo a continuación.

Administración del tiempo

Si entendemos que el día sigue teniendo 24 horas y que la jornada tiene un inicio y un fin cada día (como antes) habremos de tener mayor éxito. Observo con tristeza y preocupación a colegas, parientes y amigos cuyas jornadas empiezan a ser cercanas a las 12 horas diarias. Veo cómo comienza a ser común que las personas tengan una videoconferencia tras otra sin un breve descanso de al menos 10 minutos entre sesión y sesión.

Como líderes tenemos la obligación de evitar lo anterior y, además, de ser promotores activos del *respeto a los tiempos y pausas que cada uno debe tomar en el transcurso del día*. Debemos dar un paso adelante para reeducarnos y lograr que esto sea una realidad; siempre respetando y poniendo en práctica la comunicación efectiva con claridad, oportunidad, mensaje, canal y confirmación en forma adecuada.

Empatía hacia colaboradores, clientes y proveedores

A veces parece que ponerse en los zapatos del otro ha quedado en desuso, como un viejo dicho sin sentido, en esta era donde todo urge y en la que la capacidad de mostrar sentido de urgencia es altamente premiada sin importar cuan atropelladas hayan quedado otras necesidades de nuestros interlocutores.

Para lograr que las personas se comprometan, es de suma importancia desarrollar una cultura de empatía donde el líder verdaderamente se ocupe de entender que el colaborador necesita aún más el sentido de “entendimiento de sus jefes” para que, a su vez, éste lo detone a su entorno.

Supervisión

Ante el trabajo a distancia y dado que si bien la comunicación puede ser inmediata también estamos lidiando con la sensación de estar lejos, el líder deberá afinar su sistema de supervisión. Para ello, se requiere analizar cuál es la vía que aporta mayor efectividad para asegurar que las actividades y tareas se hagan en el tiempo y forma establecidos.

Para algunos, organizar reuniones periódicas de manera presencial podría ser lo óptimo, mientras que para otros, hacer videoconferencias con intercambio de información podría estar bien. Quizá algunos más prefieran revisar el trabajo terminado y dar retroalimentación escrita. Lo importante aquí es ser conscientes de que la supervisión cobra todavía mayor relevancia cuando se trata de colaborar a distancia.

Conclusión

Prestar atención a estos elementos de administración ayudará a transitar de forma más efectiva y menos accidentada al liderar a tu equipo trabajando a distancia. No quiero decir que sea la “única solución” posible, sino al menos poner en conciencia algunos de los retos que enfrentamos así como ideas que podrían ayudar a mejorar la gestión.

El contenido es responsabilidad del autor.





**Aprende
de los datos
en tiempo real
para hacer a tu
organización
más proactiva
y predictiva.**

Temp Min	15,56 C	Date	XX-XX-XXXX	Customer	World
Temp Max	33,94 C	Time	XX:XX	Status	Worki
Temp Ambient	32,13 C	Job	WW25D76	Scale	MAX



Tecnológico
de Monterrey

Posgrados
y Educación
Continua



Ecosistema Industria 4.0

Tenemos el programa idóneo para ti.

Aula Virtual

Sesiones virtuales 100% en tiempo real.

Diplomado

Despliegue de Modelos de *Machine Learning* en Ambientes Productivos

Curso

Análisis de Datos y Toma de Decisiones con Python

Certificado de Alta Especialidad

***Business Analytics*: de los Datos al Conocimiento**

Certificado de Alta Especialidad

Ciencia de Datos

Diplomado

Gestión de la Seguridad de la Información

Diplomado

People Analytics

Curso

Programación con Python

LIVE

50% de sesiones virtuales en vivo.

Diplomado

***Data Science and AI*: Del concepto al desarrollo de aplicaciones**

Diplomado

Data Science for Business

Diplomado

Tecnologías de Ciberseguridad

The Learning Gate

Modelo de aprendizaje 100% autogestionable para certificación de competencias.

Trayectoria

Data Scientist

Educación Continua en Línea

Autogestiona tu aprendizaje.

Certificación

***Big Data* como Estrategia de Negocios**

Posgrados

Programas presenciales, en línea o mixtos.

Maestría en

Ciberseguridad

Maestría en

Inteligencia Artificial Aplicada

Educación Continua

800 044 01 86

educacion.continua@itesm.mx





2022 Año del empleo formal

Por: Héctor Márquez Pitol

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA
DE EMPRESAS DE CAPITAL HUMANO, A.C.

El 1 de febrero de 2022, en materia de generación de empleo, el Banco de México para el 2022 estableció su pronóstico en 456 mil empleos.

Si pudiéramos asignar un nombre al año 2021 en materia de empleo, es *el año de la recuperación del empleo que se perdió* durante la pandemia del COVID-19. El balance al finalizar el periodo fue regresar a los 20.6 millones de empleos registrados en el IMSS de febrero del 2020. Esto es muy afortunado, ya que significa que estamos saliendo de la crisis de empleo. Por otra parte, también en la informalidad se logró recuperar el número de personas ocupadas en dicha alternativa, cerrando el año en 31.4 millones.

Ahora bien, es importante revisar con mayor detalle este panorama y establecer algunas relaciones o divisiones para estar en condiciones de señalar un camino o perspectiva para este nuevo año.

El IMSS clasifica a los empleados en permanentes y eventuales. En este caso, los segundos, *presentan una pérdida de más de 280 mil empleos*. Y, por otro lado, el Instituto los clasifica por sectores, en donde *los trabajadores de “servicios para empresas” revelan una disminución de más de 415 mil empleos*. De hecho, al efectuar la revisión por sectores, éstos se dividen de manera tal que la mitad de ellos creció y la otra mitad no.

Es indudable que necesitamos ajustar algunos reglas o lineamientos para que el país logre re-

cuperar el ritmo de crecimiento con el que venía avanzando en la última década, que es en promedio 650 mil empleos por año en la formalidad. El 1 de febrero de 2022, en materia de generación de empleo, el *Banco de México para el 2022 estableció su pronóstico en 456 mil empleos*.

La pregunta es, ¿se puede recuperar el ritmo que ya teníamos y si aun así resultaría suficiente? Los empleos que necesitamos generar en cualquier nación tienen que ser semejantes con el crecimiento de la Población Económicamente Activa. En este caso, en el 2021 la *PEA creció 3.7 millones y los empleos generados en la formalidad sólo 846 mil*. Así que nos quedamos muy lejos de la meta y, por lo tanto, todas las personas que no encuentran trabajo en la formalidad tienen que autoemplearse, irse a la informalidad o permanecer desempleados.

Definitivamente, si no regresa el cierre de sectores debido a la Pandemia, sí podemos ser capaces, ya existe el capital necesario para invertir y generar los 650 mil empleos promedio por año. Pero de acuerdo con lo arriba comentado, necesitamos muchos más.

México tiene la fortuna de poseer un bono demográfico con muchos jóvenes que se estarán in-

Con políticas atractivas para la inversión y lineamientos que ofrezcan certidumbre y apoyen la empleabilidad formal en el 2022, podríamos fomentar un crecimiento cercano a los 700 mil empleos con seguridad social.

corporando a la PEA en los próximos 10 años. Lo único que generará *empleo para estos jóvenes* es la inversión extranjera e interna, privada y pública. Pero para que esto suceda se requiere generar certidumbre y oportunidades que fortalezcan la confianza de los inversionistas.

Actualmente, si bien los empresarios ya se han acostumbrado a tomar decisiones en el corto plazo con incertidumbre, las inversiones a mediano y largo plazo requieren lo contrario. Las opciones para invertir abundan; desde dejar el dinero en cuentas de banco o en otras inversiones que les generan un interés, sin riesgo, o inclusive buscar en qué países existen efectivamente las condiciones de certidumbre bajo una política de atracción real y fomento a la inversión.

La economía mexicana tardará en recuperarse varios años. En la cumbre de Davos 2022 se conversó acerca de cómo la pandemia dejará cicatrices que quizá tardarán hasta 10 años en desaparecer dentro de algunos sectores y regiones.

Se requiere entonces fomentar la inversión, dando certidumbre y generando oportunidades. Esto realmente sí está en nuestras manos. En conclusión, la perspectiva es que sí se pueden desarrollar políticas, reglamentos o lineamientos que además de promover la inversión busquen que los empleos sean formales y con seguridad social.

Al respecto, necesitamos trabajar unidos: iniciativa privada, representada por las cámaras y asociaciones con el gobierno, representado por la STPS, para establecer esos lineamientos que lleven a cambiar nuestra realidad actual, donde crece más la informalidad que la formalidad.

Si nos enfocamos en la informalidad, que es realmente el problema del empleo, encontramos que en nuestro México hay estados que sí han hecho

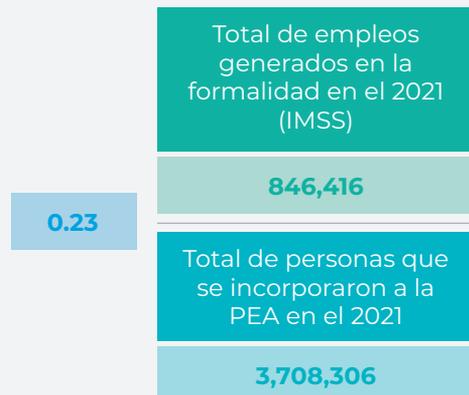
un gran cambio durante una década. Tal es el caso de Chihuahua que mejoró 8% y de Baja California que también disminuyó su informalidad en un 7.3%.

Con políticas atractivas para la inversión y lineamientos que ofrezcan certidumbre y apoyen la empleabilidad formal en el 2022, podríamos fomentar *un crecimiento cercano a los 700 mil empleos con seguridad social*. Enero del 2022 ha sido el mejor inicio de año de la historia con una incorporación de 142,271 empleados al IMSS. ¡Sigamos así! Solamente deben contratarse a los empleados en la formalidad. Generemos trabajo digno y formal, sin importar que sea temporal, en plataformas digitales o remoto. Todo dentro la formalidad y con seguridad social.

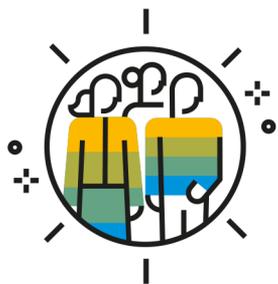
Los invito a revisar las gráficas de estos y otros análisis en el sitio www.amech.mx y a seguirme en Twitter en [@hpitol](https://twitter.com/hpitol).

El contenido es responsabilidad del autor.

Generación de empleo formal 2021



Fuente: INEGI (ENOE) resultado a noviembre 2021. El dato del IMSS es preliminar a diciembre 2021.



Obtenga más valor de la nueva regulación sobre subcontratación de personal con **SAP SuccessFactors**

Para muchas organizaciones, incluir dentro de sus filas al personal que anteriormente era parte de un tercero, se ha traducido en un incremento de costos, carga operativa y una alta necesidad de controlar procesos que eran ejecutados por el proveedor de fuerza laboral.

SAP SuccessFactors no sólo le permite incluir a su nuevo personal dentro de la Gestión de Personal y el Pago de la Nómina, el enfoque de **Experiencia del Empleado (HXM)** le permitirá asegurar que todos los empleados cuenten con las herramientas necesarias para sus labores con una mínima carga operativa, a pesar del incremento de headcount.

Algunos ahorros obtenidos por nuestros clientes:



50%

de optimización en tiempo para alcanzar toda la productividad de las nuevas contrataciones



30%

de optimización en tiempo de respuesta de RRHH al integrar los procesos en una sola plataforma



36%

de ahorro en costos de compensación al alinear los objetivos con los incentivos



Permítanos apoyarlo con una evaluación contactando a **Tania Vásquez** (tania.vasquez@sap.com) y le contaremos más en detalle como lograrlo.

Transforme su organización, gestione su fuerza de trabajo y optimice sus procesos en cada etapa del ciclo de vida del empleado con **SAP SuccessFactors**.



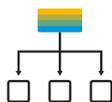
Contratación

Agilice los procesos de contratación mediante el uso de documentación electrónica y la automatización de procesos manuales



Incorporación

Asegure que los nuevos colaboradores cuentan con todo lo necesario para sus labores como permisos, accesos, equipo de protección, etc.



Optimización

Garantice que el tamaño de la plantilla es el adecuado y demuéstrela mediante simulaciones que permitan identificar áreas de oportunidad



Alineación

Establezca objetivos claros, medibles, alcanzables y ayuden a alinear el propósito del personal con el de la organización y su estrategia



Compensación total

Asegure la transparencia de la compensación total de cada colaborador, mejore su compromiso y disminuya la rotación voluntaria



Capacitación

Comparta capacitación rápida y fácil de consumir, que permita desarrollar nuevas habilidades en todos los colaboradores en muy poco tiempo



Digitalización y Seguridad

Digitalice procesos que requieren firmas autógrafas. Mantenga controles automatizados que reduzcan riesgos de cumplimiento legal, accesos físicos o marcajes de tiempo



A mayor colaboración mejores resultados

Por: Pablo Santa María G.
PROCESOS HUMANOS DE NEGOCIO

Cuando encontramos altos niveles de colaboración, estamos hablando de equipos de alto desempeño que cuentan con un fin común bien establecido, el cual está en función de un cliente interno o externo al cual sirven, a través de formas establecidas que permiten lograr el servicio y resultado deseados.

Ante la pregunta *¿por qué nos pagan?*, buscando reflexionar, *¿qué responderían?* Las alternativas podrán variar, algunas coincidirán y otras diferirán como me ha tocado escucharlas cuando he hecho esta pregunta en el pasado, por lo que propongo una respuesta práctica y sencilla que sería: *nos pagan por un hacer y por un lograr.*

Salvo su mejor opinión:

- Nos pagan por un “hacer” a través de las formas, procesos, políticas, pasos, prácticas, procedimientos, sistemas, etc.
- Que nos permitan finalmente “lograr” el resultado que se espera de nosotros, tanto a nivel individual como del grupo o equipo de trabajo al que pertenecemos.
- Pero, podríamos preguntarnos ¿los logramos siempre?, ¿los excedemos?, ¿nos quedamos cortos?

La intención que busco con este artículo es la de salirnos por un momento del día a día acelerado en el que vivimos, dándonos la oportunidad para indagar, pensar y reflexionar sobre algunos factores que influyen para lograr los objetivos y resultados que se esperan de nosotros. Me refiero tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Por eso nos pagan y, tal vez, algunos de estos

factores que estaré mencionando pueden ser un área de mejora para alguno o alguna de ustedes. Por lo tanto, ¿qué estaría en sus manos hacer?... ¿Conocerlas, estudiarlas, trabajarlas y prepararse de mejor manera?

Líneas arriba hacía referencia a las formas, el paso a paso que seguimos, al proceso, políticas, procedimientos, sistemas, etc., para lograr lo que se espera de nosotros. Sin embargo, es común que perdamos de vista que igualmente interviene otro tipo de formas, me refiero a aquellas *con las que nos comunicamos e interactuamos con otras personas para hacer y lograr lo esperado*; que bien pueden ser nuestros colaboradores, jefes, colegas, clientes, proveedores, familiares... Esta interacción que se da con quien esté en frente de nosotros, buscando que en estas interacciones se lleven a cabo acciones que nos permitan lograr los objetivos y resultados esperados.

¿Será importante considerar cómo interactuamos con otras personas? Si reflexionamos sobre la pregunta que planteo y salvo su mejor opinión, sí lo es, podría considerarse que incluso llega a ser más importante que las formas ya mencionadas con los procesos, las políticas, procedimientos, etc. Estamos hablando entonces de dos maneras en el hacer:

- Una que se refiere a lo procesal / organizacional.
- Otra que se refiere a la interacción entre dos o más personas.

Por lo tanto, pongamos el caso de que contamos con excelentes prácticas de negocio para operar, pero si se cuenta con una interacción pobre que carezca de buenos niveles de *diálogo, confianza, respeto, compromiso, colaboración* por mencionar algunos factores, es factible que los resultados esperados no se logren o se limiten pudiendo ser mejores.

Obviamente que pudiera ser lo contrario, que la interacción sea con buenos niveles de diálogo, confianza, respeto, compromiso, colaboración, etc., donde normalmente los resultados esperados se estarán logrando y en ocasiones hasta excediendo, esto es comprobable. Seguro que algunos de ustedes lo han podido experimentar y comprobar. Les propongo para continuar con la premisa de que *a mayor colaboración mejores resultados*, acompañada de tres preguntas:

- ¿El logro de los resultados esperados dependerá de los altos o bajos niveles de colaboración existentes tanto en nuestro propio equipo como con los equipos con los que interactuamos?
- ¿Será la colaboración una variable que permita mejorar las formas de negocio establecidas (diseño procesal/organizacional antes mencionado), logrando a su vez mejoras en los resultados esperados?
- ¿Será que los equipos de alto desempeño son los que cuentan con altos niveles de colaboración?

Las preguntas que propongo buscan reflexionar sobre la relevancia que tiene la colaboración para que en cualquier ámbito de nuestra vida se pueda lograr lo esperado y, es normal, las respuestas pueden variar de acuerdo con:

- a) Las experiencias pasadas de cada uno de nosotros relacionadas a la colaboración, al haber interactuado con una persona, o con grupos o equipos de trabajo.
- b) El nivel de conocimiento y preparación que tenemos con respecto a los factores involucrados.

En consecuencia, va a depender del cómo podemos aprovechar lo relacionado con estos dos incisos, cuando tratamos de interpretar, comprender y aprender de experiencias pasadas, como también cuando hacemos lo posible para construir a futuro mejores experiencias, niveles de colaboración y de resultados.

Podría considerarse que cuando encontramos altos niveles de colaboración, estamos hablando de equipos de alto desempeño que cuentan con un fin común bien establecido, el cual está en función de un cliente interno o externo al cual sirven, a través de formas establecidas que permiten lograr el servicio y resultado deseados.

Deberíamos considerar además que lograr altos o bajos niveles de colaboración, “no es una cuestión de casualidad, es una cuestión de causalidad”, provocada por lo que hacemos o dejamos de hacer, con lo cual nos podríamos preguntar *¿cómo se logra la colaboración?... y ¿qué hay que hacer?*

Para lograr altos niveles de colaboración intervienen varios factores a considerar, algunos de ellos son:

- 1) Alto nivel de diálogo entre las partes.
- 2) Gestión de comportamientos directivos y colaborativos.
- 3) Colaboradores que sepan cómo asumir sus responsabilidades.
- 4) Colaboradores que quieran asumir sus responsabilidades.

No perdamos de vista que intervienen más factores adicionales a los cuatro que se estoy mencionando líneas arriba, los cuales describiré en la segunda parte de este artículo, comprendiendo además que cada uno conlleva mucho más información y contexto para poderlos conocer, estudiar, entender, trabajar, buscando en consecuencia aprender mejores formas de interacción con otras personas y a su vez, mejores niveles de colaboración y de resultados.

El contenido es responsabilidad del autor.



Para dar, primero hay que conocer a quién le das y qué necesita

Por: **Alex Olhovich**

VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS
DE GRUPO TELEVISIA

Guillermo de Wit

DIRECTOR DE BENEFICIOS AL PERSONAL
Y COMUNICACIÓN INTERNA GRUPO TELEVISIA

Al conocer de manera detallada a nuestros colaboradores, podemos establecer una comunicación mucho más segmentada y asertiva que antes. Ya que diseñamos los mensajes de acuerdo con el perfil específico.

Ya llevamos varios años escuchando acerca del *Big Data* y cómo la información cada día nos ayuda más a tomar mejores decisiones. Desde la ruta óptima para evitar el tráfico, hasta las más precisas predicciones en los mercados bursátiles.

Las áreas de Recursos Humanos no son la excepción; sobre todo, cuando la plantilla supera los 45,000 colaboradores. El hecho de utilizar tecnologías de análisis de datos permite reducir la subjetividad en el entendimiento de lo que requieren los colaboradores dando así un mayor valor a cada uno en lo individual.

Y aunque hoy casi cualquier corporativo ya utiliza o debería emplear estas herramientas de análisis para mejorar sustancialmente la atracción y retención del talento, poco se habla de la importancia de aplicar estas tecnologías en el diseño de un portafolio robusto de beneficios que fortalezca la satisfacción de la gente y, por consiguiente, el nivel de compromiso de las personas hacia la obtención de los resultados del negocio esperados.

Todos sabemos que las organizaciones más exitosas son las que tienen al mejor talento. Personas comprometidas, involucradas y satisfechas con su trabajo. Pero para conseguir que esto suceda, lo primero que debemos hacer es observarlas y conocerlas muy de cerca; entender a profundidad al individuo y a toda la esfera que lo rodea.

Llegar al nivel de detalle donde supiéramos además de su edad y sexo, sus gustos, preferencias, costumbres y demás datos granulados al mínimo, era imposible en el pasado sobre todo en organizaciones muy grandes. Hoy ya lo podemos obtener y eso nos permite entre otras cosas, conocer realmente a nuestra gente, para entonces diseñar e implementar servicios y beneficios que sean altamente valorados; tanto en lo individual como en lo colectivo.

Además, al conocer de manera detallada a nuestros colaboradores, podemos establecer una comunicación mucho más segmentada y asertiva que antes. Ya que diseñamos los mensajes de

acuerdo con el perfil específico del que se trate, en lugar de hablarle a todos por igual. Lo anterior se traduce en una mejor relación y compromiso bilateral, inclusive involucrando un programa de beneficios que pueda ser extendido a todos los miembros de la familia.

Cuando ampliamos el alcance de estos datos analíticos involucrando, por ejemplo a las familias de los colaboradores y otros segmentos sociales como clientes y proveedores, podemos detonar una oportunidad sin precedente con una app que permita el mejor aprovechamiento de beneficios utilizando la geolocalización.

Cuando ampliamos el alcance de estos datos analíticos involucrando, por ejemplo a las familias de los colaboradores y otros segmentos sociales como clientes y proveedores, podemos detonar una oportunidad sin precedente con una app.

De entrada, un catálogo de promociones, ofertas y descuentos especiales se adapta a la perfección a cada individuo, no solo en base a lo ya mencionado (edad, sexo, usos y costumbres), sino incluso detectando el lugar geográfico específico en el que cada individuo se encuentra.

Además, mientras más se utiliza un mecanismo como una app de beneficios, más información se genera de manera automática, por lo que no solo mejora todos los días en lo que ofrece, sino que de ahí se obtienen datos adicionales que se pueden aprovechar para encuestas, estudios y análisis de todo tipo, inclusive abre la oportunidad de crear un verdadero laboratorio en casa para accionar iniciativas comerciales validadas previamente por la gente, ya sean propias o de terceros.

Y no solo eso. El desarrollo y uso de una app de beneficios se convierte también en una nueva avenida comercial que arranca con los propios empleados para pasar a sus familias, amigos y finalmente al público en general. El hecho de ampliar el número de usuarios de una aplicación así, permite inclusive ingresar a nuevos mercados promoviendo productos y servicios por medio de publicidad, promociones y acciones de marketing en general. Es decir, posibilita el uso del concepto de “HR Analytics” como punta de lanza para la generación de nuevos ingresos para la empresa.

Como podemos observar, la *data* abunda cada vez más. Pero

de nada sirve si por un lado, no se sabe capturar e interpretar, o por el otro, no se convierte en algo productivo y tangible más allá de los números para que todo se haga sostenible.

El problema que la *data* debiera ayudar a resolver en el caso de Recursos Humanos, consiste en poder dar a la gente lo que necesita. Y aunque parezca paradójico, algo tan frío como son las matemáticas, los algoritmos y la inteligencia artificial, en este caso se vuelve un mecanismo de conexión y cercanía hacia las personas.

El potencial de la *data* es ilimitado. Nuestro compromiso como líderes es tratarla con responsabilidad, cumpliendo de manera estricta con las regulaciones de protección y uso de datos personales, pero también con la visión de que en estos días no podemos ser omisos hacia la importancia que tienen los datos para incluso, trascender por mucho las fronteras típicas que tiene la función de Recursos Humanos.

El contenido es responsabilidad del autor.





Una cultura inclusiva no se construye por accidente: Compromiso + Acciones

Por: **Alejandra Moreno Maya**

SOCIA DE MAREA CONSULTING, INTEGRANTE DEL COMITÉ PARA LA GENERACIÓN DE UNA CULTURA INCLUYENTE "GCI" DE AMEDIRH

¿Crees que una cultura inclusiva impacta en el desempeño de las compañías? ¿Sabes que los equipos diversos son más creativos e innovadores? ¿Consideras que una cultura inclusiva atrae y retiene el mejor talento?...

Seguramente al leer estos cuestionamientos, pensaste: "es un artículo más sobre inclusión"... y... ¡casi lo cierras!, o posiblemente tus respuestas fueron positivas y estás de acuerdo pues, afortunadamente, en tu organización ya se realizan varias acciones. Si es así, ya tienes 50% del camino andado.

El primer paso para avanzar en la inclusión es creer genuinamente en su valor, pero no basta sólo eso, es necesario "actuar", así como decir en voz alta a qué te comprometerás, qué acciones realizarás para promoverla y lograr que sea una manera de SER. Es decir, que sea el ADN de la compañía, reconocer los beneficios y el impacto que tiene en el modelo de negocio.

Catalyst y McKinsey comparten algunos de los beneficios de la inclusión en las organizaciones como: retener al mejor talento, construir reputación, reducir costos e incrementar ingresos, mejorar el posicionamiento de marca, incrementar la innovación, entre otros. Además, 9 de cada 10 empresas mexicanas afirman que la diversidad, equidad e inclusión es importante y 69% considera que es parte de la estrategia del negocio (AMEDIRH, 2021).

Si la inclusión es importante y tiene beneficios para las organizaciones, ¿por qué en México, algunas compañías se resisten a vivir y crear en una cultura inclusiva? Pocos líderes la ven como ventaja competitiva, o bien, no se percibe la relación entre la inclusión y el negocio, o la integran como un pilar del wellness o de responsabilidad social y, en algunos casos, se le asigna un presupuesto nulo o mínimo.

Un CEO del sector financiero, me compartió que "la inclusión es la apertura de todo y enfocarnos en sus beneficios abre las puertas para ser competitivos; sin embargo, ¿qué compañías tienen en su estado de resultados el beneficio que la inclusión tiene para la empresa y la sociedad?". Inferimos pues que la inclusión aún no es parte de la agenda estratégica de algunos líderes y no es vista con la misma importancia asignada a otros temas de negocio como los comerciales o financieros.

Una cultura inclusiva es un diferenciador y ventaja competitiva, pero aún no se sabe con certeza cómo construir y fortalecerla. Un dato esperanzador es que 71% de las compañías aspira a tenerla (Deloitte, 2018), pero el esfuerzo para modelarla con comportamientos inclusivos requiere de cambios profundos a nivel personal y estructural, ya que sólo tres de cada 10 colaboradores perciben tener una cultura inclusiva (Deloitte, 2018).

Afortunadamente hoy en día, existen empresas que han trabajado por décadas para ser inclusivas y continúan esforzándose para mantenerse. Actualmente, hay varios modelos de organizaciones que son referencia y han demostrado que es posible crear y mantener una cultura inclusiva con un impacto positivo en personas y negocio dando respuestas a las necesidades actuales y futuras. Una cultura inclusiva puede influir en el futuro del trabajo, en donde ocho de cada 10 ejecutivos de América Latina destacan que: 1) prepara a líderes y equipos para ser más adaptables, creativos y eficaces; 2) genera mayor compromiso, visibiliza y reconoce el talento y 3) mejora la salud y bienestar emocional de los colaboradores (IAE Business School, Manpower Argentina y MAREA Consulting, 2021).

En este sentido, una organización inclusiva y con líderes que valoran a sus colaboradores por su ta-

lento, respetan su identidad y toman en cuenta sus ideas y opiniones, crean ambientes seguros y confiables, lugares de trabajo que pocos han tenido la oportunidad de experimentar.

Imagina un lugar de trabajo donde “puedes ser tú”, sin esconder aspectos de tu identidad que podrían ser motivo de críticas o exclusión; que puedas tener opiniones diferentes y compartir tus ideas y conocimientos sin miedo al juicio o con el temor de que alguien se robe tu idea y tome el crédito, o bien, ser parte de una compañía que valora el talento, tus resultados y el “cómo” lo logras y te ofrece oportunidades de desarrollo y una trayectoria. Además, te sientes respaldado por la confianza que te tienen los líderes y tu equipo. Sería un buen lugar para trabajar y esa empresa tendría excelentes resultados.

Pero la gran pregunta que varias personas se hacen es “¿cómo se construye y fortalece una cultura inclusiva?”. No hay recetas ya que cada organización es diferente, pero existen acciones comunes que, en algunas empresas han dado resultados:

- **Negocio + Métricas:** Desarrollar un caso de negocios de la inclusión alineado a la estrategia, con indicadores definidos de la evolución de las acciones generadas, con data mostrada de forma interseccional que ayude a la toma de decisiones. Hay que recordar que todo aquello que no es estratégico y no se mide, no interesa a los líderes.
- **Compromiso:** Que el más alto nivel de la organización esté completamente comprometido con la inclusión y decantarla en todos los colaboradores. Que la inclusión sea un valor personal e institucional. En este caso, no sólo se vale decir, “soy inclusivo”, más bien, los actos dirán si realmente se valora y se está comprometido con una cultura inclusiva.
- **Cultura:** Definir los valores y los comportamientos que se vivirán al interior de la organización para favorecer la inclusión y determinar cuáles serán las acciones afirmativas (consecuencias) que se tendrán para formar a los colaboradores para ser inclusivos.
- **Líderes:** Formar a los líderes en comportamientos inclusivos, los que a su vez promoverán y modelarán una cultura inclusiva. El líder es ejemplo y sus acciones son visibles ante los colaboradores, por lo que el “cómo” hacer y decir las cosas, sí importa. Y los líderes son los princi-

pales promotores y embajadores de la inclusión y más del 50% de las experiencias de inclusión que tienen los colaboradores en las empresas, son el resultado de los comportamientos de los líderes (Catalyst, 2020).

La inclusión debiera ser parte de la cultura organizacional. No es una “moda” de este siglo, no es un programa o una lista de políticas y capacitación. Hay que creer en ella, vivirla y modelarla, ¡La inclusión se vive y se actúa en primera persona! La diversidad, sin inclusión hace, en la empresa, fracasar a la persona y sólo su capacidad humana le permitirá subsistir ante situaciones adversas, o bien abandonar el barco o remar en sentido contrario.

Construir una cultura enfocada en la inclusión requiere tiempo, paciencia, dolor, esfuerzo y convencimiento. Ya lo decía Indra Nooyi, ex CEO global de PepsiCo, “crear una cultura de inclusión, nos tomó más de veinte años”. El camino es largo, pero los resultados son sorprendentes.

Concluyendo, te invito a que lideres a tus colaboradores que son diversos, pero al mismo tiempo vivas la inclusión para obtener lo mejor de cada uno. No vivas en la exclusión, porque impacta en la persona, le cuesta recursos a la compañía y se refleja negativamente en la productividad, compromiso, motivación, entendimiento de los clientes y en todos los procesos de la vida empresarial.

Además, te sugiero recordar que la inclusión es una cultura que se vive y es valorada por todas las personas de la compañía, tiene beneficios tangibles desde el punto de vista financiero, comercial y de talento. Ahora, es momento de actuar y construir una cultura inclusiva que favorezca a las personas, los clientes y los stakeholders, creándose una relación ganar-ganar para todos.

Fuentes:

1. AMEDIRH (2021): Encuesta DEL.
2. IAE Business School, Manpower Argentina y MAREA Consulting (2021): *Futuro del trabajo Liderazgo & Talento & Inclusión*.
3. Catalyst (2020): *Ser realistas sobre el liderazgo inclusivo: por qué el cambio comienza contigo*.
4. McKinsey (2020): *Diversity still matters*.
5. Deloitte (2018): *Las ocho verdades de la D&I*.

El contenido es responsabilidad de la autora.

El Comité para la Generación de una Cultura Inclusiva “GCI” de AMEDIRH, integrado por expertos en el tema, tiene como objetivo generar propuestas innovadoras con enfoque de inclusión para todas las personas que den sentido a la cultura organizacional, creando un impacto real en la sociedad.



Burnout llega a trabajadores de la tecnología

Por: Mundo Ejecutivo con información de Rosa María Verján Gutiérrez

42% de los profesionales de la tecnología están en un alto riesgo de desarrollar agotamiento emocional o síndrome de burnout.

De acuerdo con información del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el 75% de los trabajadores sufre del síndrome del agotamiento profesional, también conocido como Burnout, porcentaje que está por encima de los niveles que presentan países como China o Estados Unidos.

Este trastorno, si bien no tiene sus antecedentes tras el inicio de la crisis sanitaria en 2020, diversos estudios han demostrado que los empleados en todo el mundo dan señales de un agotamiento provocado, por un lado por la incertidumbre y por el otro, por el incremento y adaptación de las actividades diarias en la que se llamó nueva realidad.

El lado b de los profesionales de las TI

La tecnología tomó un papel protagónico en estos últimos dos años y fue gracias a esta que se pudieron mantener relaciones laborales, sociales y personales. Sin embargo, es necesario hacer mención que esto provocó un aumento en el grado de agotamiento en los profesionales de dicha área.

Diversos estudios dan muestra de que el 42% de los profesionales de la tecnología están en un alto riesgo de desarrollar agotamiento emocional, aunado a que 1 de cada 5 pretende dejar sus empleos actuales porque no cuenta con los elementos óptimos para desarrollar un bienestar emocional.

Además, cabe hacer mención que las mujeres tienden a obtener una puntuación más alta en los niveles de burnout: el 46% de ellas se sienten agotadas y sin energía física y emocional después de una jornada laboral, en comparación con el 38% de los hombres que informaron lo mismo. Esto se encuentra en línea con estudios anteriores, incluido un informe reciente de “Girls in Tech” que encontró que el 79% de las madres que trabajan se sienten agotadas.

Adriana Gascoigne, fundadora y directora ejecutiva de “Girls in Tech” destacó que “las mujeres en tecnología están agotadas por COVID y las organizaciones deben reconocer que esto está en un nivel de crisis”.

Implicaciones de la rotación de personal

Relacionado con el tema del burnout, la rotación de personal en las compañías también genera cierto estrés en los colaboradores, un estudio elaborado por Yerbo, plataforma que contribuye al desarrollo del bienestar, arrojó que entre aquellos con un bajo riesgo de burnout, el 76% quería quedarse con su empleador actual.

Entre los profesionales con un alto riesgo, los resultados son abrumadores. El 42% tienen intención de dejar su empresa actual en los próximos seis meses. Y en este mismo grupo, el 57% son detractores de su compañía.

El contenido es responsabilidad de la autora.

45
AÑOS

Siendo una multiplataforma
en multimedios, especializada
en generación de negocios

Siempre
presentes en



LOGRANDO
300,000,000
de **IMPACTOS** anuales

mundoejecutivo.com.mx

mujerejecutiva.com.mx



Empleabilidad en la era digital

Por: Mario Barbosa
AMEDIRH

Entre los principales objetivos de las instituciones educativas, bolsas de trabajo o cualquier otra organización que se encargue de gestionar personas con conocimientos, habilidades y competencias técnicas se encuentra el fomento a la empleabilidad, desde la óptica de incursionar en el mercado laboral que demanda personas capaces de generar productividad a través de la optimización de los procesos clave del negocio.

Pero la gran interrogante es: ¿cómo generar empleabilidad? Sobre todo, cuando la demanda de talento del mercado se ha polarizado en una buena medida por aquellas personas que tienen conocimientos en el área de la tecnología de la información y, específicamente, en aquellas herramientas que independientemente del giro del negocio traducen la interacción del consumidor final y las empresas en ventas.

Las profesionales de la práctica de atracción de talento, han tenido que familiarizarse con términos como: Java script, OOP, J2EE, J2SE, HTML5+CSS3, Node.js, por enunciar algunos utilizados por los desarrolladores y programadores de aplicaciones, talento demandado cada vez con mayor sentido de urgencia por empresas que han incursionado en los mercados digitales (e-commerce).

Esta situación ha generado una problemática a resolver, pues el mercado de talento está saturado de personas cuyas habilidades distan mucho de empatar con las que el mundo digital requiere. Adicionalmente, los profesionistas recién egresados apenas están desarrollando las experiencias y competencias necesarias para ocupar puestos como analistas, científicos de datos, especialistas en inteligencia artificial y automatización de procesos, transformación digital, desarrolladores de software y aplicaciones, entre otros de alto grado de especialización.



En consecuencia, las organizaciones en México, según diversos estudios¹ consideran enfrentar esta situación tomando acciones que van desde capacitar a sus empleados existentes y contratar nuevo personal con las competencias relativas a la digitalización, hasta tomar la decisión de rediseñar sus procesos y automatizarlos o incluso renovar su plantilla laboral de manera estratégica.

Así mismo, la población laboralmente activa ha tomado acción para mantenerse competitiva en el mercado; las estadísticas marcan que la tendencia en la búsqueda de oportunidades laborales ha migrado a realizar solicitudes de empleo en áreas diferentes a su profesión y experiencia. Muchas de estas personas han tenido un resultado positivo al adecuar su perfil al mundo digital lográndolo a través del entrenamiento y desarrollo de nuevas habilidades, optando por cursos de capacitación en línea relativos a la gestión de las plataformas, aplicaciones y leguajes tecnológicos.

Es cierto también, que las empresas deberán generar un cambio cultural importante y sumarse a la empleabilidad a través de la retención y formación del talento. El clima laboral se está viendo altamente afectado, derivado de la amenaza de que la automatización puede poner en riesgo la continuidad de algunos puestos de trabajo.

Las áreas de capital humano deberán estar ocupadas en ofrecer a sus empleados la oportunidad de capacitarse y apoyarse en organizaciones no gubernamentales, como "Generation", por ejemplo, que cuenta con un programa de entrenamiento altamente competitivo y que genera anualmente más de 500 egresados listos para trabajar con nuevas habilidades para resolver problemas y un perfil nutrido tanto en competencias técnicas de vanguardia y capacidades suaves que facilitan y fomentan la empleabilidad. 

¹ Véase <https://mexico.generation.org/>

LLYC

→ ANTICIPATE.

EL FUTURO ES DE AQUELLOS QUE SE ATREVEN
A IR UN PASO POR DELANTE

llorenteycuena.com



Somos uno de los **principales Brókers de Seguros en México**, nos especializamos en **Beneficios para Empleados** distinguiéndonos por nuestro enfoque a la innovación tecnológica que está **revolucionando** la manera de ver, usar y contratar los seguros con nuestras plataformas:

Interesse 365

Consulta toda la información relacionada con los **seguros contratados**, de manera fácil e intuitiva.



Monitorea en tiempo real los indicadores relevantes de servicio.



Contrata Beneficios flexibles **miflex** así como tu seguro de Auto y Casa Habitación a precios preferenciales.



Registra tus siniestros desde el celular y conoce el estatus en tiempo real.

Interesse Business Intelligence

Es una herramienta de análisis de datos para **identificar desviaciones en siniestralidad y tomar decisiones.**



Conoce más en: www.interesse.com.mx contacto@interesse.com.mx



La conciliación en el nuevo procedimiento laboral

Por: **Luis Rolando Santos González**

ABOGADO LABORAL, DE LA VEGA & MARTÍNEZ ROJAS, S.C.

Al instaurarse los nuevos Tribunales Laborales, también se estableció un nuevo procedimiento, en donde otra vez, la conciliación es un factor fundamental y primario en la instancia laboral.

Una etapa que en su momento fue considerada importante cuando se implementó y que cayó en desuso como una forma para solucionar el conflicto —y que en lo particular me gustaba mucho—, fue en el procedimiento de la conciliación como etapa importante y necesaria que se ventila ante las próximas en extinción, Juntas de Conciliación y Arbitraje.

Recuerdo que hacia finales de los años setenta, los presidentes y auxiliares de Juntas, si consideraban como algo importante la conciliación, intervenían en ella y acercaban a las partes para buscar la solución. Solicitaban propuesta y contrapropuesta, intervenían directamente en cuantificaciones y acercamiento de los interesados, para que dirimieran sus diferencias y trataran de conciliar su conflicto, lo que sucedió en múltiples ocasiones.

Con el crecimiento y aumento desmedido de conflictos en los años ochenta, se perdió ese sentido de conciliación de la autoridad y de las propias partes, en los conflictos de trabajo, dejando a la conciliación como un mero escalón para llegar a la etapa de arbitraje; en donde se pretendía demostrar al contrario quién tenía mejores pretensiones jurídicas y, por tanto, como consecuencia, las económicas. Sin embargo, para eso ya había

pasado los días, meses y años en la mayoría de las ocasiones. La parte actora ya había encontrado empleo o se había ausentado de la plaza, el demandado ya ni se acordaba del asunto, o peor aún, alguien ya había fallecido, por lo que entraban nuevos personajes al conflicto (los beneficiarios o nuevos directivos) y se perdía el interés en buscar una solución, por desconocimiento o desinterés. Culpa de la autoridad, culpa de las partes, culpa de todos realmente.

Al instaurarse los nuevos Tribunales Laborales, también se estableció un nuevo procedimiento, en donde otra vez, la conciliación es un factor fundamental y primario en la instancia laboral, que incluso ya cuenta con su capitulado especial dentro de la Ley Federal del Trabajo, y como un requisito obligatorio, salvo excepciones determinadas, previo a la actuación ante la autoridad.

El mismo ya ha sido profusamente analizado desde su implementación, lo que me lleva a no abordarlo aquí, ya que es del amplio conocimiento de los actuantes y practicantes del derecho laboral, recursos humanos, administradores, gerentes de empresa etc. Mi interés primordial es crear convicción en las áreas respectivas de las empresas —capital humano, jurídico, relaciones laborales, administración o la que corresponda—, de que sí

es un factor necesario y primordial de atención ante la eventualidad de un conflicto laboral.

Ya es una obligación de los trabajadores y patrones de imbuirse en el procedimiento de conciliación como una instancia previa y distinta al juicio laboral como tal, siendo un elemento *sine qua non* de actuación, como figura autónoma y de excelsa importancia, buscando una solución inmediata que satisfaga los derechos laborales de las partes, básicamente del trabajador.

Este procedimiento denominado Conciliación Prejudicial, se presenta ya incluso con autoridad distinta como lo son el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral y los Centros de Conciliación Estatales, que buscan como fin el que las interesados diriman en una forma amigable sus diferencias, sin necesidad de llegar al arbitraje ya ante un Tribunal, con base en principios de buena fe, celeridad, confidencialidad, imparcialidad entre otros muchos que han enunciado en su momento, con una serie de características que de alguna forma facilitan la actuación como son:

- El mismo como tal es denominado *Procedimiento de Conciliación Prejudicial*, lo que implica que es previo a la posible actuación de las partes ante un Tribunal de arbitraje.
- Se realiza, como dije ante autoridad distinta.
- Se puede solicitar por escrito o por vía electrónica ante el centro de conciliación competente.
- Se otorga un número de identificación único, un buzón electrónico para comunicaciones y una sala de conciliación, señalándose día y hora para la celebración de la audiencia de conciliación.
- A la misma, el trabajador deberá acudir personalmente, pero podrá ser acompañado de una persona de su confianza, y ser asistido por un abogado o un Procurador de la Defensa del Trabajo. El presunto patrón deberá asistir personalmente o por conducto de su representante legal.
- Las partes deberán identificarse plenamente ante la autoridad conciliadora y el representante legal del patrón deberá acreditar su personalidad.
- La autoridad conciliadora propondrá una alternativa de conciliación para tratar de satis-

Debemos dejar atrás los tiempos en que se consideraba el alargar un conflicto, lo que provocaba retraso en la supuesta impartición de justicia pronta y expedita.

facer los deseos laborales de las partes y poner fin a la posible controversia.

- Si los comparecientes agotan la conciliación sin llegar al acuerdo, la autoridad emitirá la constancia de haber realizado la etapa de conciliación prejudicial obligatoria.
- Si las partes coinciden en la propuesta conciliatoria, celebrarán convenio con la presencia sancionadora de la autoridad.

De la lectura de los artículos que se refieren a este procedimiento prejudicial, denota el interés de la autoridad de darle un valor fundamental a la conciliación, como marco alternativo de solución de un conflicto, en donde juega un papel importante la autoridad al exigir y creo es correcto, propuestas de las partes y ante todo el acercamiento; no así quien es el culpable del rompimiento del vínculo laboral, sino cómo resolverlo, sin que se llegue a soluciones radicales y extremas como es el juicio.

Debemos dejar atrás los tiempos en que se consideraba el alargar un conflicto, lo que provocaba retraso en la supuesta impartición de justicia pronta y expedita. Con la actual implementación del nuevo procedimiento y diferentes Tribunales, ya dependientes del Poder Judicial, se aspira a la conciliación inmediata y el desahogo de un juicio en forma rápida.

No olvidemos que la empresa que busca alargar por alargar un conflicto está afilando un arma de doble riesgo. Como le puede resultar, le puede salir contraproducente, por lo que siempre he aconsejado a las empresas, si pueden solucionarlo, aunque sea un poco más elevada la solución, conciliar y únicamente quedarse con los conflic-

Continúa...

tos que por precedente jurídico interno por una necesidad inevitable de empresa deben litigarse, pero siempre valorando si hay oportunidad superior al 50% de obtener un laudo favorable. Si no es así, a “tragar sapos” y conciliar.

La conciliación, tal y como está planteada actualmente, es un instrumento bueno y posiblemente eficaz. Hasta ahora, si ha funcionado, de solucionar un conflicto laboral, puede resultar económicamente más barato o caro, según la óptica que se tenga, pero es una forma de solucionar algo, que puede ser a la larga un dolor de cabeza para las empresas.

Por tanto, he sugerido que, ante todo:

- Se cuente con la personalidad que requiere la Ley y la autoridad.
- Se tenga por parte de la persona física que represente a la empresa, la facultad de poder negociar el conflicto y no solamente ir a escuchar.
- Ya se lleven alternativas de solución, que, en la gran mayoría de los casos, son económicas.
- Se cuente con la disponibilidad de conciliar y no de conflictuar, este último ya existe, aproveche al funcionario asignado por el Centro respectivo, para acercar, platicar, intercambiar opiniones y convencer de una solución mediante convenio a la otra parte.
- Realmente tener la idea de que sólo deben llegar a un conflicto de arbitraje aquellos juicios que por alguna razón especial no pueden conciliarse, pero como excepción, no como regla. Siempre le he dicho a las empresas que asesoro, “soy su asesor y consejero... ustedes determinan que hacer... pero recuerden, por noventa y nueve juicios que ganen, si pierden uno, que la probabilidad existe, pueden pagar lo que se ahorraron en los otros ganados”.

El abogado debe ser considerado como un asesor y consejero, que intervenga en la solución del conflicto, no para que sea punto de partida de un enfrentamiento con el trabajador y sus asesores. En la medida que se utilice correctamente al abogado laboral, se podrá tener una empresa libre de conflictos. Debe trabajar coordinadamente con el área de Recursos Humanos y en su caso, conforme a la estructura de las empresas, con las áreas jurídica y de administración o finanzas. No puede ser ya un “lleva juicios”.

Hace algunos años, cuando asesoraba una empresa pequeña, de menos de 50 trabajadores, que promovía unos diez juicios al año —muchos para el total de trabajadores—, no se me autorizaba solución alguna, nunca. El director general me decía “para que aprendan” y de hecho ganaba los juicios, pero en una ocasión se presentó un conflicto con un directivo, en donde siguiendo la línea de la casa, no había siquiera visos de acercamiento y se me hizo notar que tramitara el juicio hasta sus “últimas consecuencias”.

Le dije muy claro, “en este juicio no es prudente”. Hay carta con una presunción de despido y aviso de baja con causa “despido”. Por si había duda, no hay solución más que conciliar, que por cierto si deseaba la contraparte y hasta más que razonable. La respuesta del director fue: ¿Cómo te atreves a comentarme que busque conciliar? ¿Para qué te tengo? ¡imagínate mi prestigio si arreglo este asunto! ¡Lo ganas porque lo ganas!

Después de toda la letanía que recibí, comenté “soy tu asesor y mi obligación es decirte lo que va a pasar”. El director general puso el asunto en manos de otro abogado y después de varios años, llegó lo inevitable, un laudo millonario. Aquel director ya no está, el juicio se pagó y la empresa estuvo a punto de cerrar. El punto aquí es el costo de no hacer caso al asesor y escuchar a un personaje cercano sin ser especialista o contar con un comportamiento ciento por ciento ético.

No debemos circunscribirnos a litigar por litigar. Como empresa y asesores, aprovechemos la oportunidad que brinda la Ley y las autoridades, de conciliar los conflictos laborales. Hay que pensar primero en la empresa y después en la circunstancia personal. Los conflictos se resuelven en casa y cuando no se puede, acudir ante la autoridad y sólo en el último de los casos llevarlos hasta el final en el trámite del juicio laboral. Por fortuna, esto lo han comprendido intensamente muchas empresas y se dedican a atender los conflictos en su origen, a veces en su desarrollo y en pocas ocasiones en su consecuencia.

El contenido es responsabilidad del autor.

Prepárate para emitir los recibos de nómina V 1.2

Por Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO



Si bien la modificación entró en vigor el 1 de enero de 2022, a través de disposiciones transitorias de la Resolución Miscelánea 2022 se estableció que del 1 de enero al 30 de junio de 2022 los CFDI se podrán emitir con la versión 3.3, es decir, tal y como se hizo en 2021.

Durante el 2021, el Sistema de Administración Tributaria (SAT) recibió un número importante de quejas de trabajadores que detectaron que algunas empresas estaban emitiendo recibos de nómina a su nombre sin que existiera relación laboral con el emisor del comprobante.

A fin de prevenir este tipo de situaciones, se reformó la fracción IV del artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación (CFF) por lo que en la versión 4.0 de comprobantes fiscal por internet (CFDI) será obligatorio incluir el nombre y el código postal del trabajador.

Si bien la modificación entró en vigor el 1 de enero de 2022, a través de disposiciones transitorias de la Resolución Miscelánea 2022 se estableció que del 1 de enero al 30 de abril de 2022 los CFDI se podrían emitir con la versión

3.3, es decir, tal y como se hizo en 2021. Posteriormente, el SAT amplió nuevamente el plazo hasta el 30 de junio, por lo que los cambios que estamos por comentar entrarán finalmente en vigor el 1 de julio próximo.

Formato de fecha

En el CFDI de nómina, se debe incluir la fecha:

- de emisión del comprobante
- de pago de salario
- inicial y final del período al que corresponde el pago
- de inicio de relación laboral

Para señalar la fecha de emisión en la versión anterior se utilizaba el formato AAAA-MM-DD-Thh:mm:ss mientras que para los demás campos se utilizaba el formato AAAA-MM-DD. En la nueva versión, todas las fechas se registrarán con el formato AAAA-MM-DDThh:mm:ss.

Forma de pago

Se elimina la validación a la forma en que se realizó el pago del salario (efectivo, cheque o transferencia). Este campo era obligatorio en la versión anterior

Nombre del trabajador

Se debe registrar el nombre(s), primer apellido, segundo apellido del trabajador. El nombre debe coincidir con el manifestado al RFC por lo que debe ser validado con su constancia de situación fiscal. Cabe señalar que el nombre registrado en el RFC podría ser distinto al que tenemos en otros registros (IMSS, CURP, etc.) lo cual puede generar problemas que abordaremos posteriormente.

RFC del trabajador

Los sistemas de facturación validan de forma automática la

Continúa...

clave del RFC de los trabajadores. Sin embargo, es recomendable que al momento de contratar a un nuevo trabajador de valide que su clave de RFC esté activa. Para ello se puede ingresar al siguiente link: <https://bit.ly/3LTjGSn>

Inclusive los trabajadores extranjeros deben contar con su clave de RFC, por lo que no es posible emitir CFDI de nómina con la clave genérica de extranjeros.

Si se requiere emitir un CFDI de nómina para cubrir salario y prestaciones que estaban pendientes de pago a un trabajador que falleció se anotará el RFC genérico XAXX010101000 y la CURP del trabajador fallecido. Cabe recordar que el beneficiario que reciba el pago considerará este ingreso como herencia por lo que estará exento para efectos del ISR.

Régimen fiscal del trabajador

El régimen fiscal del trabajador debe corresponder al Régimen de Sueldos y Salarios e Ingresos Asimilados a Salarios (clave “605”). Este dato debe validarse con la constancia de situación fiscal del trabajador.

Código postal del trabajador

Se debe registrar el código postal del domicilio fiscal del receptor del comprobante (trabajador asalariado o asimilado a salarios). Este dato podrá ser consultado en la constancia de situación fiscal.

Nombre del patrón

Se debe registrar el nombre, denominación o ra-

zón social inscrito en el RFC del emisor del comprobante, sin incluir en su caso las siglas de su régimen de capital (S.A, S.A. de C.V, S.C., etc.) Este dato podrá ser consultado en la constancia de situación fiscal.

Régimen fiscal del patrón

Se debe registrar la clave vigente del régimen fiscal del emisor del comprobante, el cual debe ser verificado en la constancia de situación fiscal.

Las claves generalmente aplicables son las siguientes:

- **601**, régimen general de ley de personas morales
- **603**, personas morales con fines no lucrativos
- **626**, personas físicas y morales del régimen simplificado de confianza (RESICO)

Código postal del patrón

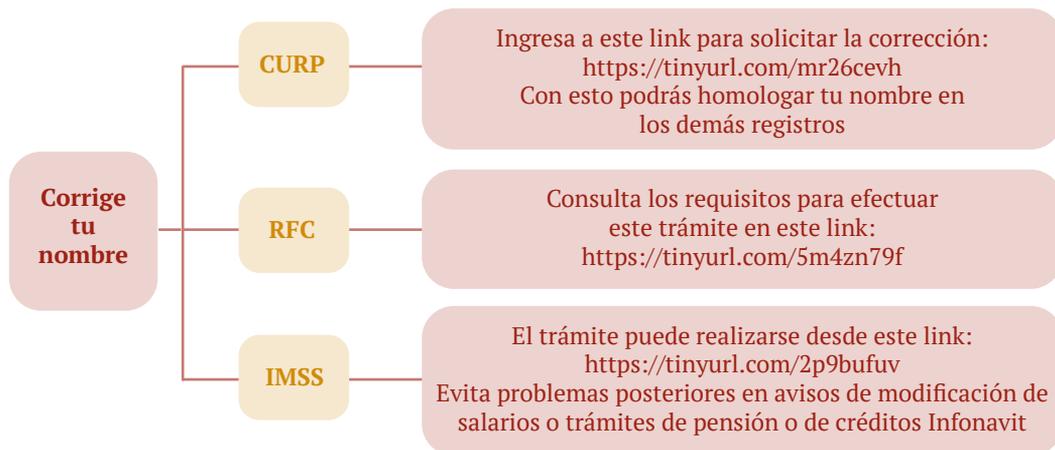
Se debe registrar el código postal del lugar de expedición del comprobante. Si el CFDI se emite en una sucursal, se debe registrar el código postal de ésta.

Uso del CFDI

Se anotará la clave CN01 “Nómina”.

Nombre del trabajador, ¿es el mismo en todos los sistemas y registros?

Ya sea por costumbre, por errores de captura o por cualquier razón podría ser que el nombre del trabajador aparezca de forma incorrecta en su CURP, el RFC o en el IMSS. Por ello es muy importante validarlo contra el nombre que aparece en su acta de nacimiento y solicitar la corrección según corresponda:



Identifica y Evalúa al Mejor Talento aún a la Distancia

Contamos con soluciones adecuadas para cada etapa del ciclo laboral, incluso **podrás construir, diseñar y gestionar tus pruebas de conocimientos, encuestas y cuestionarios en un mismo lugar**

¡Todo es Cuestión de Confianza!



Integridad



Estabilidad



Seguridad



Confianza

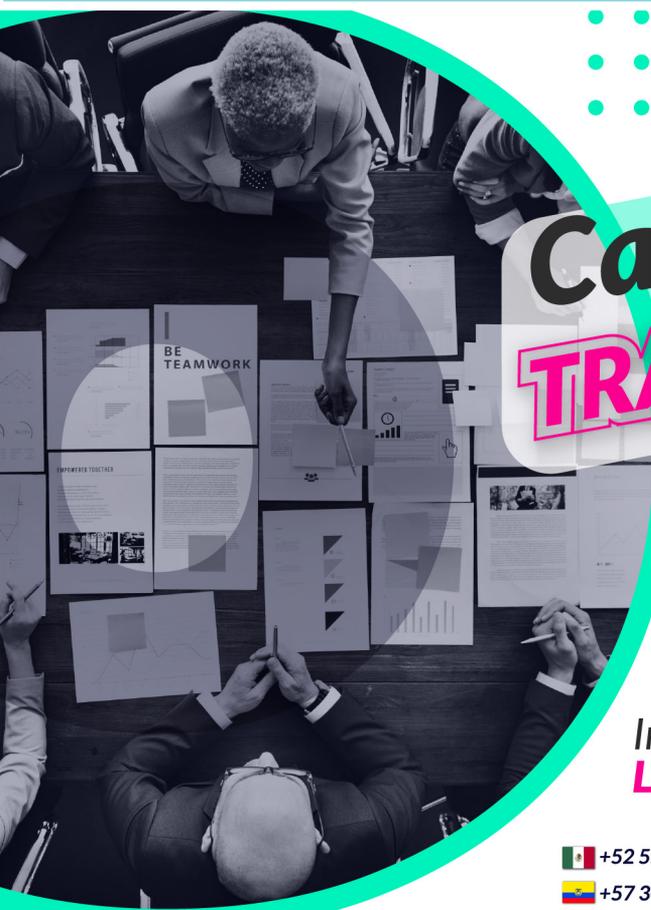


Contáctanos
MIDOT México

55 5395 1839

info@midot.com.mx

Midot Mexico



ochouno®

Capitaliza tu **TRANSFORMACIÓN**



La adopción al cambio es una
VENTAJA COMPETITIVA.

En ochouno® quiamos a las organizaciones a desarrollar una cultura de cambio para que tengan la capacidad de transformarse exitosamente.

Inicia tu camino de la mano de los
LÍDERES EN TRANSFORMACIÓN

+52 55 8009 9117

+57 305 265 2333



contacto@ochouno.com

Síguenos en:

www.ochouno.com

Obtener constancia de situación fiscal

Como se ha señalado, hay varios datos que será necesario cotejar en la constancia de situación fiscal que te entreguen tus trabajadores. Para ello deben ingresar a este link: <https://bit.ly/3p7T3iX>

En primer lugar deberás capturar tu RFC y la contraseña, tal como se muestra en la siguiente imagen.

The screenshot shows the SAT portal interface. At the top, there are navigation tabs: 'Personas', 'Empresas', 'Nuevos contribuyentes', and 'Residentes en el extranjero'. Below this is a search bar and a row of icons for 'Declaraciones', 'Factura electrónica', 'Trámites del RFC', 'Aduellos fiscales', 'Devoluciones y compensaciones', 'Otros trámites y servicios', and 'Comercio exterior'. The main content area is titled 'Acceso por contraseña' and contains the following fields: 'RFC:' with a text input field, 'Contraseña:' with a password input field, 'e.firma portable:' with a 'Clave dinámica' button, and a 'Captcha:' section with a grid of colored letters and a text input field containing 'J9TQVP'. At the bottom right, there are two buttons: 'e.firma' and 'Enviar'.

Posteriormente se mostrará esta pestaña. Es necesario mover el cursor que se encuentra en la parte inferior hasta la derecha para que se visualice el botón “Generar Constancia”.

The screenshot shows the 'Reimpresión de Acuses' section of the SAT portal. It includes a dropdown menu for 'Tipo de trámite', 'Selección:', 'Fecha inicial' and 'Fecha final' date pickers, and a 'Número de folio' input field. Below these are 'Limpiar', 'Buscar', and 'Generar Constancia' buttons. A table titled 'Trámites' is shown with columns for 'Tipo de trámite', 'Imjer', 'folio', 'Fecha de operación', 'Canal', and 'Reimprimir'. The table content indicates 'No hay trámites' and a note: 'Nota: Los acuses que os generados a partir de enero del 2008'. A 'Fecha final' date picker is also present at the bottom.

En caso de que el trabajador no cuente con su contraseña, puede tramitarla directamente en las oficinas del SAT, o por Internet. En este último caso, se sugiere consultar el tutorial elaborado por la autoridad, disponible en <https://youtu.be/saKueLWSpKo>

Conclusiones

Como podemos apreciar, aun cuando los datos a incorporar parecieran no implicar mayor carga administrativa para las empresas, la realidad es que todo se va a cotejar al mínimo detalle contra la base de datos del SAT por lo que resulta muy importante anticiparse a la entrada en vigor de los cambios y evitar contratiempos al momento de timbrar la nómina.

El contenido es responsabilidad de los autores.

5 razones del BURNOUT en equipos de trabajo

1

Trato injusto



2

Carga de trabajo inmanejable



3

Falta de claridad en roles



4

Falta de comunicación y/o apoyo del líder



5

Presión no razonable en los tiempos de entrega



Fuente: Encuesta Gallup con 7,500 colaboradores.

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.