

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 11 | Julio - Agosto 2022



UPSKILLING Y RESKILLING: RETOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

CONGRESO AMEDIRH

PEOPLE AT THE CENTER
IN A DIGITAL WORLD

ENFOQUE DE NEGOCIOS

LA REVOLUCIÓN
DEL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL

RETORNO DE INVERSIÓN

COMPRUEBA QUE ESTÁS
AL DÍA CON EL IMSS
E INFONAVIT

ADMINISTRACIÓN DE
**PRÁCTICAS
PROFESIONALES**



GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRÁCTICAS PROFESIONALES S.C.

APOYAMOS TUS PLANES DE ATRACCIÓN DE TALENTO

SOMOS

Empresa especializada en la administración de prácticas profesionales, brinda la oportunidad de continuar con tu programa de semillero de talento sin poner en riesgo a tu organización.



CUBRIMOS

Cubre todos los requerimientos legales y fiscales para que tu empresa focalice sus esfuerzos en el negocio.



APOYO

Te apoya en la administración de prácticas profesionales con estudiantes altamente motivados.



www.gessproff.mx

E-mail: sonia@gessproff.mx

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

04 EDITORIAL

¿Mejorar el desempeño o reinvertirse?

05 RESUMEN EJECUTIVO

08 CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS EDICIÓN 57°

People at the Center in a Digital World

14 EN PORTADA

El gran cambio: entrenarse y reentrenarse

32 MUNDO EJECUTIVO

IA para impulsar a las empresas: MIT Sloan

34 MARCO LEGAL

Los sindicatos, "en frío" a ser líderes

36 AMEDIRH TALENTO

Reclutamiento y selección basados en datos

37 RETORNO DE INVERSIÓN

Comprueba que estás al día con el IMSS e Infonavit

40 INFOGRAFÍA

6 pasos para hacer upskilling con tu gente

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 5 habilitadores para que el "Upskilling" y el "Reskilling" florezcan

18 Upskilling y reskilling: Retos del aprendizaje organizacional

20 Externaliza tu nómina con SAP SuccessFactors de la mano de HR Path

22 Upskilling y reskilling: retos del aprendizaje organizacional

24 Luz y sombra del trabajo híbrido

26 La revolución del aprendizaje organizacional

28 Cómo hacer upskilling en tres pasos

31 Siete habilidades que todos requerimos en la empresa

¿Mejorar el desempeño o reinventarse?

Por: Lic. Mauricio Reynoso

DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

La disciplina de la realidad, como señalaría Soledad Loaeza en sus trabajos de investigación y reflexiones en torno a diversos temas sociales y políticas, siempre acaba por imponerse y, el caso de desarrollo organizacional no es la excepción.

Para nadie es un secreto que el mercado laboral, a nivel mundial, enfrenta dificultades para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno general luego de estos dos años y medio de crisis de salud y seguridad sanitaria. Más aún, ya había obstáculos en ámbitos de transformación ampliamente conocidos, por ejemplo, en torno a la digitalización de procesos e información.

Tal como lo han señalado distintas firmas de consultoría estratégica, las nuevas condiciones del mercado de trabajo nos encaran contra un déficit profesional para cubrir posiciones cuya creación es una respuesta a los fenómenos globales y a las transiciones demográficas y sociales de cada región o país.

Una primera respuesta para cerrar las brechas surge de la propia capacidad de las organizaciones para capitalizar su aprendizaje; de ahí que las áreas de Recursos Humanos hayan impulsado ofertas de entrenamiento en dos vías que hoy reconocemos por la terminología en inglés como *upskilling* y *reskilling*.

- El primer concepto se refiere a los programas que las empresas proporcionan a sus colaboradores para mejorar su desempeño.

- El segundo concepto concierne a las herramientas que ayudan a entrenar a la gente para potenciar su conocimiento y habilidades para ponerlos al servicio de una nueva posición.

Entre ambos conceptos existe una distinción esencial y consiste en el objetivo que se brinda a la formación, la capacitación o el entrenamiento. Por un lado, el *upskilling* persigue que los colaboradores adquieran nuevas habilidades para perfeccionar el desempeño.

En tanto, el *reskilling*, identificado en otros países de América Latina como reciclaje profesional, aspira a dotar a las personas de nuevas competencias para que puedan tripular diversos proyectos y, en última instancia, funciones más complejas alineadas a su propio trayecto en la organización.

Así pues, el binomio *upskilling/reskilling* es ahora un componente esencial que requiere de la mayor agilidad tanto para su diseño como implementación. Aquí, Recursos Humanos tiene el enorme desafío de habilitar con toda rapidez estas nuevas dinámicas para el diseño organizacional, sin sacrificar la calidad para obtener óptimos resultados. ¿Estamos preparados?

Para responder a estas necesidades, preparamos la edición de julio-agosto de nuestra revista **CREANDOVALORH**. Deseamos que sea de interés y sobre todo, útil para nuestros socios. 🤝

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. Adib Estefan; Director Corporativo de Recursos Humanos, Citibanamex. **CONSEJERO INSTITUCIONES ACADÉMICAS:** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **CONSEJERO SECTOR FARMACÉUTICO:** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México.

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

CREANDO VALORH. Año 11. No. 4. Julio - Agosto, 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: 04-2022-032817084300-203 (en trámite). 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.

El Foro Económico Mundial (WEF) ha construido la plataforma “Reskilling Revolution” en torno a un enfoque triple para crear un impacto tangible en materia de entrenamiento y reentrenamiento del talento humano.

El plan tiene como objetivo impulsar efectos notables a través de la activación de:

- Nueva agenda mundial de financiamiento al entrenamiento.
- Estándares innovadores de liderazgo empresarial
- Mediciones y métricas integrales.
- Nuevo contenido de habilidades y competencias.

El mapa de la ruta trazada para esta iniciativa del WEF para 2022-2024 incluye acelerar el entrenamiento y reentrenamiento de las competencias en todo el mundo, así como promover mercados laborales basados en habilidades. Al cerrar las brechas, se tiene como objetivo alcanzar a por lo menos 300 millones de trabajadores y estudiantes adultos. 🌐

“Las organizaciones tienen que actuar de manera diferente. La producción de valor sólo se puede generar aunada al cuidado de los colaboradores, los clientes y las comunidades. Y eso incluye la responsabilidad de ayudar a las personas a aprender nuevas habilidades, adaptarse a futuros trabajos y convertirse en creadores de talento”. *Jonas Prising*, director ejecutivo, ManpowerGroup.

La comunidad de líderes, directivos y ejecutivos de Recursos Humanos más grande de México te da la bienvenida. **Comienza a capitalizar los beneficios que te ofrece la membresía AMEDIRH. Participa de las diversas actividades que te ofrecemos.**

Arteche North América S.A. de C.V.

Lic. Miriam Medina
Gerente Sr. de Recursos Humanos
Giro: Industria eléctrica

Atalait S.A. de C.V.

Lic. Minerva Barrera Mora
Especialista en Atracción de Talento
Giro: Industria de tecnología

Bunge

Lic. Cecilia Rivera
Gerente Sr. de Recursos Humanos
Giro: Industria alimenticia

Danone Company

Lic. Hernán Valcarce
VP de Recursos Humanos
Giro: Industria alimenticia

Emeritus

Lic. Roxana Alanís
Gerente de Marketing
Giro: Industria de tecnología

Grupo Estrategia

Mtra. Helena García Vélez
Directora de Recursos Humanos
Giro: Servicios

Grupo SS

Luisa Itzel Sánchez Obregón
Gerente de Servicio y Atención a Clientes
Giro: Servicios

S.N.A.C.

Mtro. Alejandro Martínez Araiza
Secretario General Adjunto
Giro: Alimenticia



REVISTA
CONSULTORÍA

LAS
50

EMPRESAS DE
CONSULTORÍA
MÁS IMPORTANTES
EN MÉXICO

CONTACTO



55 9006 1714

www.revistaconsultoria.com.mx



CONSULTORÍA



@Rev_Consultoria

Edición Especial

JUNIO 2022

57^{EDICIÓN} CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2022

People at the center in a digital world

Por: AMEDIRH

Vivimos una nueva era en las organizaciones de prácticamente todos los entornos. Sea en el sector privado, gubernamental o de la sociedad civil, hay una clara exigencia que nos impone la realidad para colocar a las personas en el centro de las decisiones más importantes que hacemos. En dicho contexto, la función de Recursos Humanos tiene un lugar preponderante.

La seguridad laboral e industrial, así como la salud, el bienestar y la higiene, son apenas algunas de las dimensiones organizacionales que se han puesto de relieve tras la crisis pandémica. Únicamente son las primeras, pero detrás de ellas, en AMEDIRH identificamos que necesariamente seguirán el rediseño de las estructuras, los procedimientos, la planeación de la demanda de fuerza de trabajo y, con ello, la transformación de los procesos clave de RH.

Y quizá uno de los cambios fundamentales es el que nos lleva por un arco de transformación que, aunque parezca elemental y sencillo, requiere de enorme flexibilidad individual y colectiva: nuevos paradigmas y estilos de pensamiento y conducta.

Nos referimos a una nueva denominación que habrá de permitirnos transitar de un mundo basado en trabajadores y empleados, a otro habitado por colaboradores. Esto implica un replanteamiento profundo en los ámbitos de liderazgo, indispensable para construir una visión innovadora de la organización.

Una de las primeras tareas para Recursos Humanos consiste en escuchar la voz del colaborador, es

decir, observar y atender todo lo relacionado con el cuadro vigente de expectativas que tiene la gente. Recordemos que los usos y costumbres se vieron trastocados por la pandemia y hay una alta demanda de comprensión, entendimiento, empatía y flexibilidad.

Más allá de lo puramente tecnológico, las personas esperan ser tratadas de forma sensible y humanista, en entornos donde su opinión tiene peso y es tomada en cuenta; no sólo para exigir tales o cuales beneficios, sino para participar de forma comprometida en el rediseño del hogar laboral, la visualización del futuro y su implementación.

Tomando en cuenta estos y otros aspectos de notable impacto, en AMEDIRH enfocamos todos los esfuerzos para acercar información oportuna y valiosa a nuestros socios a través del **Congreso Internacional de Recursos Humanos Edición 57** que tiene en su núcleo ese llamado a actuar a favor de la gente, colocando a las personas en el centro de la organización, en un mundo híbrido que se encuentra en evolución evidente.

Por todo lo anterior, los días 7 y 8 de septiembre, nos reuniremos en la plataforma digital de AMEDIRH, en condiciones totalmente seguras para la salud de nuestros speakers, participantes y expositores. Y, desde luego, con un diseño de experiencia digital extraordinario tanto en el salón de conferencias magistrales como en el Área de Exposición Virtual, los chats que propician el networking y el acceso a infinidad de contenidos y materiales. 🌐

Conoce a nuestros conferencistas



Valeria Moy

Directora General
del IMCO

Valeria Moy es Directora General del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). Previamente fue directora de “México, ¿cómo vamos?”, un *think-tank* de política económica. Participa activamente en la conversación pública a través de los trabajos de investigación sobre diversos temas del mayor interés social para los mexicanos.

También se desempeñó en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y fue tesorera en la compañía de seguros Grupo Nacional Providencial. Es columnista semanal en El Universal y participa frecuentemente como analista en medios de comunicación. Ha sido nombrada por la revista Forbes como una de las 100 mujeres más poderosas de México.

Es economista del ITAM, con posgrado en la London School of Economics. Desde 2001 ha impartido cursos de macroeconomía en el ITAM. Fue investigadora senior para la escuela de negocios de la Universidad de Harvard.



**François
Bouyra**

Director General,
Grupo Alpura

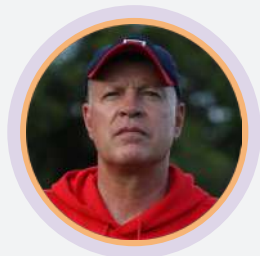
De origen francés y con 28 años de residencia y trayectoria en México, François Bouyra ha colaborado en Danone, José Cuervo, Lala, Casa Pedro Domecq, Grupo Alen y Softys. Su contribución en dichas compañías se caracteriza por la alta capacidad de definición estratégica y de ejecución.

En enero del 2021, François se incorporó a Grupo Alpura donde aporta su amplia experiencia en empresas de consumo, con gran enfoque comercial y de marketing para redefinir portafolios de producto, estrategias comerciales y posicionamiento de marca.

Su formación se ha enriquecido al paso por instituciones educativas de gran prestigio como el Institut National Agronomique Paris-Grignon, Laval University, Business Administration Institute de Montpellier y la London Business School.

7 y 8 de septiembre 2022

Continúa...



Ricardo Peláez

Director Deportivo del Club
Deportivo Guadalajara

Reconocido exfutbolista mexicano, es una de las figuras prominentes del soccer. Fue integrante de la Selección Nacional de México en la Copa Mundial de la FIFA en 1998, torneo en el cual anotó dos goles. En general, jugó 43 partidos con México y asestó 16 goles.

Como futbolista fue un delantero destacado en las décadas de 1980 y 1990. A la fecha es el décimo primer goleador de la Primera División de México con 187 goles registrados. Además, es el máximo goleador de la historia del Necaxa con 138 goles marcados entre 1987 y 1997.

Regresó al Club América por un año, luego de lo cual fichó por Guadalajara en el invierno de 1998. En 2000, se retiró debido a lesiones en la rodilla, a los 35 años de edad. Anotó 172 goles y registró 40 asistencias durante su carrera. Fue presidente deportivo del Club Cruz Azul, llevando a “La Máquina Celeste” al camino de las victorias y campeonatos.



Esteban Arce Herrera

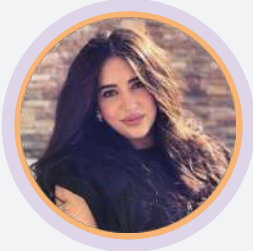
Comunicador,
periodista y locutor

Reconocido como uno de los comunicadores más populares, exitosos y de trayectoria longeva en habla hispana, ha consolidado su posicionamiento entre el público a través de varias generaciones. Se graduó como licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

Pero sería en los medios de comunicación de alcance masivo donde encontraría su vocación. Colaboró en WFM en Televisa Radio y fundó Vox FM; más tarde en EXA 2000 y como titular en diversas cadenas radiodifusoras nacionales, hasta la actualidad.

Fue conductor titular del programa “El Calabozo” (1993-1998), y de otras emisiones en la televisión de México y Estados Unidos, tanto en entretenimiento como en deportes. Por más de quince años ha sido integrante de FOROTv de Televisa Univision, empresa en la cual también ha sido asesor creativo en la Vicepresidencia de Programación.

**Nos reuniremos en la plataforma digital de
AMEDIRH, en condiciones totalmente seguras
para la salud de nuestros speakers, participantes
y expositores.**



**Maryangel
García-Ramos
Guadiana**

Líder de la Oficina de
Diversidad e Inclusión,
Tecnológico de Monterrey

Es una de las activistas más reconocidas, a favor de los derechos de las personas con discapacidad y ha enfocado sus esfuerzos en los temas de diversidad, inclusión y género. Es una de las fundadoras del movimiento “Mujeres Mexicanas con Discapacidad”.

Es integrante del Consejo de Desarrollo Social de Nuevo León, del Consejo Ciudadano para las Personas con Discapacidad de Nuevo León y en tres ocasiones ha fungido como representante de la sociedad civil en la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad en la ONU en Nueva York.

Ha participado en el Fondo de Población para la ONU en temas de género y discapacidad. Colabora en organizaciones internacionales como AbleThrive, Women Enabled, ONU Mujeres, Disability Rights International, GirlUp y la International Disability Alliance. En 2019, recibió el Premio Mujer Tec en la categoría Poder Transformador.



Jorge Rosas

CEO,
Delivering Happiness México
Fundador y CEO, WeWow

Jorge Rosas es un reconocido líder directivo de Recursos Humanos Mexicano que ha trascendido a nivel internacional. En Cinépolis, ocupó la posición de Chief Human Resources Officer, siendo responsable de todos los asuntos de Recursos Humanos en 14 países.

Su reconocida trayectoria lo llevó a desempeñarse como Director de Recursos Humanos y *Global Head* de Diversidad, Inclusión y Bienestar para Disney-ESPN, a cargo de impulsar una cultura de diversidad e inclusión, *happiness*, *mindfulness* y *wellness* a nivel mundial.

Se graduó con honores en la Escuela Libre de Derecho. Cuenta con el grado de Maestría en Derecho Comparado en la Universidad de Pennsylvania, un Certificado en Negocios y Políticas Públicas en Wharton Business School y una Maestría en Administración de Empresas en el IPADE Business School; así como estudios en China Europe International Business School.

Accede a una experiencia digital extraordinaria en el salón de conferencias magistrales, el Área de Exposición Virtual, los chats de networking e infinidad de contenidos y materiales.

Continúa...

PANEL: “RRHH 2030, una mirada al futuro”



Juliana Angarita

Directora de Recursos Humanos para Uber Latinoamérica

Es destacada ejecutiva de Recursos Humanos con 20 años de experiencia en empresas multinacionales. Inició su carrera en Johnson & Johnson Colombia, y más tarde continuó en Kraft Foods de Estados Unidos y México. En MetLife enriqueció su carrera en las áreas de desarrollo de talento, liderazgo y cultura.

Recientemente, se desempeñó como Directora de Talento & Desarrollo organizacional para Volaris. Es psicóloga de la Universidad Javeriana en Cali-Colombia; coach ejecutiva y de vida, certificada por el Hudson Institute of Coaching.



Ricardo Gallardo

Director de Personas, Cultura y Tecnologías de la Información, Casa Lumbre

Ha implementado modelos de transformación, gestión de personas y organizaciones, gestión del conocimiento y universidades corporativas, entre otros, con uso extensivo de la tecnología e íntimamente responsable de las personas y su bienestar en diversas industrias.

Aprendió *Deep Design Thinking*, como el mismo explica, “antes de que fuera cool”. Es Maestro en Dirección de Empresas por el Tec de Monterrey, Diplomado en Sistemas de Información por la Universidad iberoamericana y Coach Ontológico Senior en la escuela de Rafael Echeverría.

Moderador



Juan Domínguez

Chief People Officer de Clara y Cofundador de HUMANOS red colaborativa

Fue director de Recursos Humanos en varias de las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Latinoamérica y en Asia. Recientemente, fue Director Corporativo de Recursos Humanos (CHRO) del Grupo Financiero Citibanamex. Por más de dos décadas, ha colaborado en siete países, en diversas industrias y sectores.

Es abogado con estudios de Ciencia Política en London School of Economics y la Universidad de Notre Dame, al igual que en Recursos Humanos, Comportamiento y Organización en la Universidad de Cornell, la Universidad de Asia y el Pacífico y el Tecnológico de Monterrey (ITESM).

PANEL: “El liderazgo y su evolución”



Laura Perea

Directora General Adjunta de Recursos Humanos México & Latam, HSBC

Con 28 años de experiencia en la función de Recursos Humanos, colaboró 19 años para General Electric Co. En América Latina. Su último cargo fue Director de Recursos Humanos para el corporativo de GE México. En HSBC México ha sido Directora de Recursos Humanos y promovida para dirigir el equipo de 200 personas de Recursos Humanos de Latam. Ha sido galardonada por AMEDIRH como una de las principales ejecutivas de Recursos Humanos en México.



Edurne Balmori

Coach, speaker y consultora

Inició su carrera en 2008 en la empresa Metco® donde ocupó las posiciones de Gerente de Investigación y Desarrollo, Dirección Técnica, Directora de Nuevos Proyectos, Dirección Administrativa y Dirección General, estableciendo la estrategia a mediano y largo plazo para el cumplimiento de objetivos y metas de negocio. Es licenciada en Ingeniería y Tecnología de Alimentos en la Universidad Iberoamericana y con diversas especializaciones y una Maestría en Coaching y Liderazgo en la OBS Business School de Barcelona.



Mariate Arnal

Head of Latam de Stripe

Es responsable de la estrategia en la región, incluido el desarrollo de productos, además de construir y administrar el negocio de Stripe en América Latina. Previamente, colaboró como Directora General de Google en México, donde fue responsable de la estrategia y el negocio general en el país. Su experiencia abarca desde tecnología publicitaria en empresas como Microsoft, Twitter y Google hasta consultoría de gestión en Booz Allen, BCG.

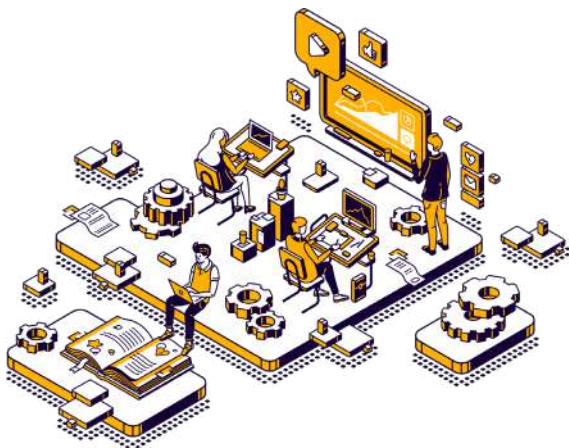
Moderador



Mónica Graue

Senior Partner, Horton International en México

Es la líder de la práctica de Future Ready, donde realiza procesos de coaching y acompañamiento para ejecutivos. En el 2012 cofundó Atabay Consulting, empresa líder en búsqueda de ejecutivos y consultoría en Capital Humano en el mercado mexicano y parte de la alianza global Partners to Leaders y la Asociación Mundial de Consultores en Búsqueda de Ejecutivos AESC. Previamente, colaboró veintidós años como Senior Client Partner para Korn/Ferry Int.



El gran cambio: entrenarse y reentrenarse

Por: AMEDIRH

Tras dos años, más de 100 millones de personas en todo el mundo se han beneficiado de esta plataforma “Reskilling Revolution”.

En los días previos a la pandemia ya se estimaba que las organizaciones y las personas atravesarían por un arco de transformación que complementaría o renovaría por completo el perfil de habilidades y competencias requerido para afrontar un mundo de negocios caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad del mercado y las nuevas tecnologías.

Hacia el 2019, muy cerca de llegar a la conclusión de la segunda década del siglo veintiuno, se calculaba que unos 375 millones de personas tendrían que asumir el reto de modificar su estatus ocupacional para el año 2030, producto de los acelerados avances en rubros como la automatización, la digitalización y, por supuesto, la inteligencia artificial.

Al respecto, el informe “Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation” del McKinsey Global Institute, daba a conocer que este 14% de fuerza laboral del planeta tendría que someterse a un proceso ineludible de actualización de habilidades para mejorar el desempeño e incluso de una reconfiguración casi estructural de su perfil de competencias para asumir nuevas posiciones en la estructura organizacional. Así pues, el cambio tecnológico, la pandemia de

COVID-19 y la transición hacia una sociedad más consciente del cuidado medioambiental, señalan grandes riesgos para los medios de subsistencia de las personas. En el informe “Future of Jobs 2020”, del Foro Económico Mundial, se puntualiza que para 2025, el tiempo dedicado a las tareas actuales en el trabajo por parte de humanos y máquinas será igual. Por lo tanto, emerge la exigencia de efectuar una inversión urgente en capital humano para que más individuos accedan a la oportunidad de entrenarse y reentrenarse.

Por su parte, el Foro Económico Mundial ha dado a conocer en múltiples comunicados que poco más del 40% de las personas en todo el mundo requerirán capacitación para 2025. Lo anterior significa que el desafío de entrenamiento y reentrenamiento puede tener proporciones que todavía no podemos anticipar. Sin embargo, la firma McKinsey ya reporta que, en la categoría de liderazgo, 87% de los funcionarios o ejecutivos expresan haber experimentado brechas de habilidades en el trayecto hacia el logro de objetivos y metas. De hecho, más de la mitad de ellas y ellos manifestaron a la consultora que requieren de soporte adicional para saber cómo satisfacer estas necesidades de forma clara, consistente y sistemática.

De acuerdo con la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS), con sede en España, a la primera vertiente comentada, el *upskilling* —por el término en inglés— “es el proceso de reforzar la formación en habilidades que el trabajador ya tenga o que sean similares a su área de conocimiento”, por ejemplo, toda vez que la tecnología “ha acelerado la necesidad de actualizar las competencias, y el *upskilling* cubre este vacío de competencias digitales mediante la formación continua”.

En tanto, a la segunda vertiente, el *reskilling* —otro anglicismo que se ha incorporado velozmente al español— para el IEBS, se refiere a la “búsqueda de talento con competencias adyacentes que formen al trabajador en un rol completamente diferente en la empresa. En otras palabras, significa volver a capacitar a empleados en competencias que la compañía necesita suplir”.

Para figuras reconocidas en la industria de la investigación en el ámbito de los negocios, como Elisabet Bierge, socia y directora de negocios de AdQualis Executive Search, estos conceptos de entrenamiento y reentrenamiento “ya eran importantes antes, pero ahora nos encontramos inmersos en un entorno de cambio y transformación. No se debe únicamente a la pandemia de COVID-19, sino a fenómenos como la digitalización, la sostenibilidad o el contexto de recesión, con la incorporación, además, de nuevos perfiles profesionales en el mercado laboral”. En este sentido, afirma Bierge, hay que comprender que la crisis mundial de salud y seguridad sanitaria en realidad ha venido a ser “un gran catalizador de la transformación”.

No obstante, sólo el 0.5 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial se invierte en el aprendizaje permanente de adultos. Mientras tanto, la investigación del Foro Económico Mundial (WEF) realizada en colaboración con PwC, muestra que la inversión a gran escala en la actualización y mejora de las habilidades tiene el potencial de impulsar el PIB en \$6.5 billones de dólares para 2030.

El WEF anticipa un resultado positivo neto general entre el crecimiento y la disminución del empleo. Sin embargo, si las tendencias actuales continúan, los programas de aprendizaje obsoletos exacerbarán aún más el desajuste de habilidades en el futuro. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima que 1,100 millones de puestos de trabajo pueden verse transformados radicalmente por la tecnología en la próxima década.

En enero de 2020, el WEF lanzó un ambicioso programa para impulsar, a través de gobiernos, instituciones y organizaciones, el entrenamiento y reentrenamiento de la fuerza laboral global con las habilidades necesarias para fortalecer sus carreras en el futuro inmediato y a mediano plazo. Tras dos años, más de 100 millones de personas en todo el mundo se han beneficiado de esta plataforma “Reskilling Revolution”.

Al trabajar junto con una red cada vez mayor de 21 ministros comprometidos en 11 países, “Reskilling Revolution” ha movilizó a una impresionante comunidad de múltiples partes interesadas de más de 350 organizaciones. Los miembros fundadores incluyen a Adecco, Coursera, Dubai Cares, The Education Commission, el Gobierno de Francia, iamthecode, Infosys, LinkedIn, ManpowerGroup, PwC, Salesforce y UNICEF. 🌐

Fuentes consultadas

- BBVA (2021). ‘Reskilling’ y ‘upskilling’: renovarse en tiempos de incertidumbre. Disponible en: <https://bbva.info/3nvZb3f>
- Galiana, P. (2022). ¿Qué son Upskilling y Reskilling? Guía para prepararse para el futuro. En IEBS. Disponible en: <https://bit.ly/3nqmyuX>
- McKinsey Global Institute (2017). *Jobs lost; jobs gained: workforce transitions in a time of automation*. Disponible en: <https://mck.co/3OyxbYC>
- WEF (2020). *Future of Jobs 2020*. Disponible en: <https://bit.ly/3l67Brj>
- WEF (2022). *Reskilling Revolution: Preparing 1 billion people for tomorrow's economy*. Disponible en: <https://bit.ly/3QVBsXE>
- WEF, PwC (2021). *Upskilling for Shared Prosperity*. Disponible en: <https://bit.ly/3uetxuS>

5 habilitadores para que el “Upskilling” y el “Reskilling” florezcan

Por: José Alfonso Guerrero Dib

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, ALPURA



La teoría darwiniana nos regala el aprendizaje de que el cambio y la adaptación son imperativos, no sólo para el desarrollo y crecimiento, sino que también para la elemental sobrevivencia. Si bien hay valores y prácticas que nos guían y suelen ser “columna vertebral” de nuestro caminar, siempre hay que estar abiertos y dispuestos a mejorar lo que hacemos mal y también lo que hacemos bien. Esto es cambiar y adaptarse.

Diversos autores coinciden en que el significado de los términos *upskilling* y *reskilling* es:

1. *Upskilling*: proceso de aprender y/o enseñar nuevas competencias/herramientas.
2. *Reskilling*: proceso de aprender nuevas competencias/herramientas que te permiten o habilitan para desempeñar otro rol.

Ambos presuponen competencias técnicas y humanas, estas últimas mucho más relevantes que las primeras. Siendo esto así, una primera conclusión que podemos hacer es que el ejercicio del *upskilling* y el *reskilling* nos ayuda a que el cambio y la adaptación puedan ser posibles. A continuación, te comparto **5 habilitadores** para que el *upskilling* y el *reskilling* florezcan en ti y en tu entorno:

1. **Ser humildes, sabernos incompletos y ser conscientes de nuestras fortalezas y debilidades.** El ego es el peor enemigo de la autoconciencia. Debo de decir que por mi actividad profesional me ha tocado entrevistar a muchas personas y si bien sé que su objetivo en la entrevista es “venderse” como un buen candidato(a), la inmensa mayoría no es consciente ni sabe expresar sus debilidades. Sabernos incompletos y trabajar en mejorarnos nos ayudará a crecer además de generar confianza radioactiva con los que interactuamos.
2. **Disposición al esfuerzo permanente.** El éxito no se consigue fácilmente, es fruto del esfuerzo

diario y continuo de lo que hacemos bien y de enfrentar con éxito las dificultades de la vida. En este tema y como sociedad remamos contra corriente, no podemos dejar de decir que hoy existe una “oleada ideológica” en el mundo de “falsa comodidad”, “falsa libertad”, que todo es “fácil y desechable” que más allá de habilitarnos nos “des-habilita”. El que te diga que el éxito es sencillo te está mintiendo o bien ese “éxito” es generado por alguien más y éste lo está usufructuando en perjuicio de él/ella mismo(a). Ese “éxito” tiene fecha de caducidad. No le tengamos miedo a la incertidumbre, la incomodidad, las dificultades, ya que, si las sabemos aprovechar para crecer, son un tesoro.

3. **Repetición hasta formar hábito.** Una determinada competencia, destreza o habilidad se aprehende (con “h”) con la repetición deliberada y contante de actos, no hay otra manera. Se hace hábito al llegar y mantener el grado de dominio. La madurez se manifiesta de forma evidente cuando, además de realizar/ejecutar la competencia de forma “óptima” (siendo ejemplo) se enseña y se comparte permanentemente.
4. **Evaluar y ajustar.** Siempre es importante exponernos a evaluaciones (las propias, pero sobre todo las de terceros) para saber cómo lo estamos haciendo, qué hemos hecho bien y que cosas nos faltan mejorar. Las evaluaciones son como “fotos del momento” que nos ayudan a entender cómo vamos
5. **Generosidad para compartir eficazmente y plan para hacerlo realidad (crear cultura).** El sentido de trascendencia está implícito en el ser humano y la mejor manera de ejercitarlo es compartiendo y creando cultura alrededor de esto.

Hacemos votos para que el motivador de cada ser humano sea el desarrollo, el crecimiento y no nada más sobrevivir. Espero que estos cinco habilitadores te sean de utilidad y puedan ayudarte a tener más hambre de aprender, de exigirte y seguir creciendo personal y profesionalmente.

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP

Diplomado en **Finanzas empresariales**

Especialízate en finanzas corporativas:
financiamiento, valuación, riesgos,
inversiones y planeación para un impacto
positivo en la empresa.

Inicia 5 de septiembre de 2022

Finanzas | 96 NDPC

Diplomado *online*



Descuentos y facilidades
diplomados@colegiocpmexico.org.mx
55 1105 1900, Ext. 1656

55 8461 4092

Colegio de Contadores Públicos de México.



Upskilling y reskilling: Retos del aprendizaje organizacional

Por: L.C.P. y F. Sergio Alberto Morales Zaldívar

INTEGRANTE DE LA COMISIÓN DE ÉTICA
Y RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DEL COLEGIO
DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO, A.C.



Durante los últimos meses el mundo entero se enfrentó a un suceso inesperado, a muchos cambios abruptos y a una nueva normalidad para la que jamás nadie se había preparado, en donde el mayor reto era adaptarse a hacer todo de una manera diferente.

La dinámica para estudiar, para trabajar, para adquirir productos o servicios y la forma de hacer negocios cambió para siempre, o al menos para el futuro tanto a corto como mediano plazo. Es decir, todo lo que conocemos y hacemos cambió de alguna manera.

Se trata de una pandemia global que desajustó absolutamente todos los ámbitos personales, familiares, sociales y obviamente, los empresariales, sin que nada ni nadie tuviese experiencia previa o conocimientos sobre cómo sobreponerse a algo parecido.

Aunado a lo anterior, con la llegada de una revolución digital, el auge de las redes sociales, la inteligencia artificial y el Big Data, el mercado laboral no está siendo capaz de sostener estas constantes actualizaciones ni está logrando satisfacer todas las necesidades de dicho mercado.

Incluso en tiempos de prepanidemia, la forma de hacer negocios venía presentando cambios a pasos agigantados. Los nuevos profesionales requerían tener nuevas y mejoras habilidades para hacer frente a las necesidades de un mundo que cambia cada día.

La reacción de las empresas

Con el afán de obtener mejores resultados tanto en sus empleados como en sus organizaciones, hoy en día está la tendencia hacia la optimización del desempeño, mejor conocida como *upskilling* o la tendencia hacia la rotación en

puestos de trabajo dentro de una misma compañía también conocida como *reskilling*.

Estas dos tendencias llegaron para quedarse debido a las diferentes necesidades y a los distintos beneficios tanto para los integrantes de una empresa como para los dueños y debido, principalmente, a que actualmente el mercado laboral no es capaz de mantener el ritmo de crecimiento respecto a la revolución digital.

Si el enfoque se da exclusivamente a las organizaciones, éstas han sufrido cambios sustanciales en los últimos años, desde la renovación de la cultura interna, la migración hacia plataformas digitales, la visión de ser empresas socialmente responsables y la innovación que hoy se exige por el exceso de competencia y sin mencionar el auge de las habilidades blandas o habilidades empresariales. Sin

Una de las grandes ventajas de aplicar *upskilling* y *reskilling* es que se dota a los empleados de nuevos aprendizajes, conocimientos y habilidades que cubren las necesidades del negocio, un ganar-ganar para todos.

todo lo anterior las empresas o los negocios actuales quedarían fuera del juego siendo obsoletas y muy poco atractivas para su comunidad.

Por lo tanto, una de las grandes ventajas de aplicar prácticas de *upskilling* y *reskilling* es que se dota a los empleados de nuevos aprendizajes, conocimientos y habilidades que cubren las necesidades del negocio, un ganar-ganar para todos.

Los empleados se convierten realmente en personas más útiles para la empresa y a su vez las empresas obtienen más y mejores beneficios gracias a la labor de sus integrantes.

Grandes beneficios

Hacerle frente a la brecha digital y mejorar los procesos de selección dentro de una empresa, sin duda, son los mejores beneficios del *upskilling* y el *reskilling*, pero además también se obtienen grandes dividendos de estas prácticas como:

- Crear fidelidad y lograr la retención de clientes, proveedores, empleados y de los clientes.
- Lograr la promoción y el título de ser una empresa comprometida con tener una excelente cultura organizacional.
- Ofertar una formación continua a los colaboradores.

Sólo por mencionar algunos y que, al reflexionar con este tema, se puede estar seguro de que habrá más beneficios por pura lógica en los distintos niveles de una empresa.

Como conclusión, hoy se debe tener claro que las empresas sin importar el giro, tamaño, capital y demás, se han vuelto entes formadores para sus empleados y todas aquellas organizaciones que no tengan lo mínimo enfocado al desarrollo humano, habilidades empresariales y a la creación de mejores personas y profesionales se irán quedando en el camino al no estar comprometidas, primero con su visión y misión y después con la sociedad.

Aunque la idea luce un tanto radical, en la práctica esto es una realidad. No por nada, se le ha dado un significativo valor al **salario emocional**, a las jornadas de convivencia, cursos y talleres de desarrollo personal y un sinnúmero de “nuevas” prácticas laborales y empresariales.

La única forma de mantenerse atractivo para un mercado tan complejo y con tantas necesidades como el mercado laboral y para la sociedad en general, es implementando *reskilling* y *upskilling* que permita a las personas aprender nuevas habilidades como liderazgo, ventas, trabajo en equipo, entre muchas otras más; entre más valor las empresas aporten a sus integrantes mejores serán los resultados.

El mayor capital que posee un negocio o empresa, son las personas que diariamente trabajan en ella.

El contenido es responsabilidad del autor.



Externaliza tu nómina con SAP SuccessFactors de la mano de HR Path



Your way to people success

Por: Javier Zavalija

DIRECTOR GENERAL DE HR PATH EN MÉXICO

La plataforma **emplea360** nace como fruto de la alianza entre **HR Path** y **SAP**. Nuestro objetivo es poner a tu alcance la plataforma líder del mercado - **SAP SuccessFactors** -, por un **costo reducido** a través de un modelo de nómina administrada externamente (Business Process Outsourcing o Technical Business Process Outsourcing).



Esta solución te permite disfrutar de toda la potencia del sistema **SAP SuccessFactors** ofreciéndote un control centralizado y una visión global de todos tus procesos y de toda tu organización.

Te invitamos a disfrutar de todo el potencial de **SAP SuccessFactors** sin riesgos y sin pasar por complejos proyectos de implementación que impactan de forma muy importante en tu equipo de profesionales de Recursos Humanos.



¿Qué aporta emplea360 a tu equipo de Recursos Humanos?

Podrás integrar los procesos, agilizar la toma de decisiones y dar un paso adelante en la **Transformación Digital** de tu negocio. La clave es la optimización y la integración de procesos internos, donde nosotros asumimos la administración de tú nómina sobre el propio sistema **SAP**. Tendrás el control de tu equipo y de tus procesos, y podrás centrar tus esfuerzos, y los de tu equipo, en servicios de alto valor añadido.

¿Qué aporta emplea360 a tus colaboradores? emplea360 pone al alcance de tus colaboradores toda la tecnología necesaria para interactuar con su empresa de forma productiva y eficiente, en un entorno completamente digitalizado. Podremos realizar cualquier gestión (vacaciones, ausencias o bajas, acceder a sus nóminas o gestionar su formación y su carrera, etc.) desde cualquier dispositivo (equipo de cómputo, smartphone o tablet), en la comodidad de un entorno alineado con una experiencia diferente en el usuario final.

¿Cuáles son los diferenciadores del modelo emplea360?

- **Proximidad:** Equipo propio localizado en México.
- **Flexibilidad:** Modelo integrado con los procesos internos del cliente.
- **Autonomía:** Posibilidad de acceso a la información de forma autónoma, desde cualquier dispositivo y en cualquier momento.
- **Automatización:** Automatización y optimización de todos los procesos, incluyendo la emisión de reportes legales.
- **Proyecto de transformación digital / cultural** sobre la mejor plataforma del mercado.

Optamos por una solución estratégica sobre la base de un proyecto de Transformación Digital / Cultural

emplea360 te ofrece un modelo flexible para externalizar los procesos de tu organización a tu ritmo y a tu medida, optimizar costos y todo dentro del marco de un proyecto de **Transformación Digital**.

Las ventajas de la propuesta del modelo de externalización de procesos que ofrece HR-Path mediante su solución **emplea360** son:

Modelo optimizado e integrado

- Optimización y automatización de procesos
- Carga de trabajo muy reducida del cliente
- Visión de transformación digital

Riesgo de cambio bajo control

- Integración con las aplicaciones del cliente
- Control sobre procedimientos y datos
- Acceso a la información en tiempo real

¿Qué beneficios aporta un proyecto de transformación digital con SAP?

emplea360 te ayuda a mejorar la competitividad de tu empresa:

Haz tu empresa más atractiva

- Potencia y desarrollar el talento
- Facilita el cambio cultural
- Sé “Best Place to Work”

Optimiza los procesos de acceso a la información

- Integra procesos
- Descentraliza actividades
- Revoluciona la User Experience

Maximiza la seguridad y trazabilidad del dato

- Evita errores de datos
- Protege tu información
- Cumple con requisitos legales

Para más información sobre nuestros servicios: contacto@hr-path.com



El contenido es responsabilidad del autor.



Upskilling y reskilling: retos de aprendizaje organizacional

Por: Dr. Pablo Martín Buitrón Morales
DECANO ASOCIADO EDUCACIÓN EJECUTIVA
DE EGADE BUSINESS SCHOOL

«Las organizaciones aprenden solo a través de personas que aprenden».

Para escribir acerca del desarrollo de los colaboradores y sus competencias, enfatizando en particular los conceptos de *upskilling* y *reskilling* en el contexto de los retos del aprendizaje organizacional, me parece importante para empezar recordar el trabajo de Peter Senge con relación a organizaciones que aprenden.

En mi opinión, este concepto de aprendizaje organizacional adquiere mayor relevancia en entornos cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) como los que vivimos. Senge considera que las organizaciones que hagan del aprendizaje colectivo su principal fuente de ventaja competitiva, serán más efectivas. De hecho, postula que en el largo plazo la única fuente de ventaja sostenible será la capacidad de la organización de aprender más rápido que sus competidores.

Si entendemos el aprendizaje organizacional como un proceso deliberado para crear, gestionar y aplicar el conocimiento por parte de los colaboradores de la organización, es muy importante para la empresa el asegurarse de que todas las personas estén constantemente poniendo en práctica los conocimientos adquiridos, transfiriendo sus aprendizajes, y sigan desarrollando sus competencias a nivel profesional y a nivel personal.

Para promover el aprendizaje organizacional en el contexto del llamado “futuro del trabajo” la

redistribución, la reconversión (*reskilling*) y la mejora de las competencias de los empleados (*upskilling*) serán una de las claves del éxito de las empresas, según consultores de McKinsey.

Estas tres estrategias de gestión del talento serán necesarias para construir organizaciones que aprenden y que sean competitivas y sustentables.

- La redistribución es necesaria cuando el rol actual de una persona desaparece y se le traslada a un puesto diferente para el que ya tiene las habilidades requeridas.
- La reconversión o capacitación se da cuando es necesario para una persona el adquirir competencias diferentes para tener éxito en un nuevo rol dentro de la empresa.
- La mejora de las competencias surge cuando una persona adquiere un mayor nivel en las competencias requeridas para desempeñarse mejor en su rol actual.

¿Cuándo deben las empresas aplicar estas estrategias?

McKinsey señala que aunque hay circunstancias óptimas para utilizar cada palanca, estas no son mutuamente excluyentes y, en determinadas situaciones, puede ser necesaria más de una para preparar a un empleado para el éxito. A menudo, el enfoque más eficaz implicará una combinación de las tres.

¿Cómo deben las empresas aplicar estas estrategias?

Los mismos autores de McKinsey proponen un enfoque de cuatro pasos para incrementar la probabilidad de éxito en su aplicación.

1. **Diagnosticar.** En primer lugar se deben identificar las brechas entre las competencias actuales y las necesarias a futuro de cada colaborador. Estas competencias a futuro deben, además, considerar deliberadamente la estrategia y la cultura de la empresa.
2. **Planear.** Considerando los objetivos de las estrategias de desarrollo, un buen plan debe desarrollarse luego del diagnóstico. A menudo las empresas inician sus esfuerzos de *reskilling* y/o *upskilling* sin tener primero un buen plan de acción.
3. **Actuar.** Especialmente a niveles directivos, una combinación de actividades de aprendizaje en el puesto, de instrucción formal y de proyectos que “estiren” a los colaboradores puede ser la más adecuada.
4. **Refrescar o actualizar.** Este proceso debe llevarse a cabo como un ciclo continuo, pues en la medida en que los contextos y las estrategias de la empresa cambian, en esa medida serán necesarias estrategias de desarrollo de nuestros colaboradores.

Regresando a las cinco disciplinas de Senge, me quiero detener en la de aprendizaje en equipo. El experto dice que cuando los miembros del equipo están verdaderamente aprendiendo, no sólo producen resultados excepcionales, sino que también cada miembro del equipo crece más rápidamente.

Para promover esta disciplina de aprendizaje en equipo a continuación propongo una estrategia basada en el trabajo de Riaz y Linda Khadem en su libro “Logrando la Alineación Total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad” (2019) que en síntesis promueve el integrar tres modelos de administración.

1. En primer lugar la **administración por objetivos (APO)**, la cual se basa en la definición de metas y objetivos claros y alcanzables y en la

evaluación de su cumplimiento, con miras a aumentar la productividad de la empresa. Este tipo de administración responde a la pregunta de “¿Qué queremos conseguir?” en la organización.

2. La **administración por valores (APV)**, que considera deliberadamente la filosofía, cultura y principios éticos de la empresa, y que responde a las preguntas de “¿para qué y por qué hacemos lo que hacemos?”.
3. La **administración por competencias (APC)**, entendidas como los conjuntos de conocimientos (saber), habilidades (hacer), y valores (querer) que se demuestran consiguiendo resultados en contextos específicos. Esta APC ayuda a responder las preguntas de “¿quién?” y “¿cómo?” se hace lo que se hace en la empresa.

La integración de estos tres modelos de administración puede llevar a la organización a alinear su visión con las actividades de sus colaboradores, a promover el “accountability” y compromiso de sus integrantes y su desarrollo personal y profesional, y a fomentar el aprendizaje colaborativo y colectivo.

Para terminar, quiero referirme a la frase del célebre Jack Welch, CEO de General Electric, quien decía “change before you have to”, que traducido quiere decir algo así como: “cambia antes de que tengas que cambiar”, lo que en mi opinión representa uno de los mensajes de este artículo.

Las empresas mexicanas deben empezar a desarrollar las competencias de sus colaboradores siempre alineándolas con su estrategia y su cultura, y deben hacerlo de manera proactiva, y empezar hoy, si quieren mantenerse competitivas en el nuevo mundo del Futuro del Trabajo.

Lecturas recomendadas

- Peter Senge. “La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización de Aprendizaje” (1990).
- “Piecing together the talent puzzle: When to redeploy, upskill, or reskill”, McKinsey & Company (2022).
- Riaz y Linda Khadem. “Logrando la Alineación Total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad” (2019).

El contenido es responsabilidad del autor.



Luz y sombra del trabajo híbrido

Por: Angélica Gómez y Alejandro Vázquez
IPADE

Muchos directores se encuentran en una disyuntiva: si regresar a la modalidad presencial o mantener el modelo híbrido, ya que la pandemia ha demostrado algunos puntos negativos que tiene el trabajo a distancia.

La sociedad constantemente evoluciona y esto implica una serie de cambios. Sin embargo, hoy más que siempre nos encontramos ante grandes retos respecto a la gestión de personas en la empresa.

Llevamos aproximadamente 800 días enfrentando la necesidad de evolucionar rápidamente la forma en que operamos e interactuamos en todos los ámbitos sociales; los estudiantes vivieron clases a distancia, los lugares públicos pasaron de estar cerrados a tener aforos reducidos y normas de distancia, y uno de los ámbitos más impactados fue el mundo del trabajo. Trabajar de forma remota, es una práctica que se ha mantenido por varias organizaciones hasta la fecha.

Son contadas las empresas que cuentan con precedentes para comparar las medidas de trabajo remoto implementadas durante los últimos meses. Derivado de esto, una proporción muy considerable de directores de empresa se han mantenido en modelos híbridos, donde las personas se presentan a las instalaciones de su organización algunos días de la semana y el resto trabajan desde casa o en cualquier lugar que prefieran.

Para mediados de 2022, la firma Talent Solutions de Manpower Group y Everest estiman que este esquema se mantendrá en tres de cada siete empresas.

Google, una de las empresas más importantes en el mundo, pudo determinar que el *home office* fue la mejor decisión, debido a los beneficios tanto físicos como psicológicos mostrados en estudios realizados a sus colaboradores. Decidieron mantenerlo así hasta marzo de 2022, cuando el CEO, Sundar Pichai, anunció que a partir del 4 de abril sus colaboradores debían cambiar a formato híbrido, siendo ellos mismos quienes pueden decidir libremente los días en los que asisten presencialmente a la oficina.

El dark side del trabajo remoto

En este punto y siendo un poco inocentes, podríamos imaginar un paraíso laboral, un sueño hecho realidad: trabajar desde casa, a nuestros tiempos, dejando de lado las horas largas de arreglarnos por las mañanas y estar atascados en el tráfico. Sin embargo, siendo realistas sabemos que no todo es color de rosa.

Muchos directores se encuentran en una disyuntiva: si regresar a la modalidad presencial o mantener el modelo híbrido, ya que la pandemia ha demostrado algunos puntos negativos que tiene el trabajo a distancia; por ejemplo, la reducción de la convivencia dificulta la socialización, reforzar vínculos que estimulan la motivación, la creatividad, el intercambio de ideas, mejorar el

trabajo en equipo, reafirmar el sentido de pertenencia que es tan humano y otros puntos. Diríase que se perdió el sentido principal de trabajar desde casa y las personas dejaron de contestar, no se resolvían los problemas de forma adecuada, las jornadas de trabajo se alejaron de los horarios regulares y... son tantos los puntos negativos de mantener solamente el trabajo de forma remota que se tuvo que hacer un cambio pensando también en la flexibilidad.

A partir de esta realidad, surgió la necesidad de desarrollar normas para que este modelo pueda considerarse exitoso, para la organización y también para las personas que la conforman. Se trata de medidas adecuadas para evitar malos entendidos al hablar del “trabajo híbrido” entre los colaboradores y la empresa, sin afectar la productividad, las relaciones de trabajo y el funcionamiento en general.

The bright side

Este modelo ya nos ha demostrado importantes beneficios tanto dentro como fuera de casa. Al haber menos traslados hay menos contaminación y caos vial, menos gasto en gasolina y desgaste de automotores, ahorro de tiempo, menos estrés y más tiempo para convivir, hacer ejercicio, comer sanamente y mejorar la salud física y mental, entre muchos otros que mencionan obtener colaboradores y directores.

En un estudio reciente, el profesor Nicholas Bloom de la Universidad de Stanford concluyó que un modelo de trabajo híbrido es considerado por los colaboradores como un beneficio equivalente a 8% del paquete de compensación.

Acciones básicas para reducir el riesgo de falla en un modelo híbrido

- Es importante comunicar expectativas claras al momento de decidir llevar esta forma de trabajo.
- Ser un líder empático hacia los colaboradores, entender las situaciones que experimentan y respetar los límites que existen de director a colaborador.
- Establecer una regla clara de tiempo de respuesta a situaciones o peticiones que se presenten durante las horas de trabajo.

- Realizar evaluaciones y feedback con mayor frecuencia es una regla importante a la hora de implementar el modelo híbrido, ya que sirve para medir la productividad de las personas que están trabajando de esta manera, y en caso de bajar su rendimiento laboral, el modelo de trabajo híbrido se da por terminado.

Son diversos los requisitos a cumplir para hacer exitoso el modelo de trabajo híbrido. La clave es mantener la comunicación fluida y transparente entre directores y colaboradores, estableciendo desde una etapa inicial qué es y qué no es el trabajo híbrido.

El liderazgo de personas se mantendrá puesto a prueba, es necesario tener conciencia del cambio de visión que requiere la relación laboral híbrida, tener descripciones claras de los puestos y perfiles, establecer indicadores de desempeño y realizar evaluaciones con la periodicidad acostumbrada ya no es suficiente. Se requiere un enfoque muy detallado en los entregables de cada etapa de los procesos de negocio, un monitoreo permanente de indicadores y un manejo serio de los datos generados por las personas.

Estas tres tareas deben realizarse en dos dimensiones: el trabajo profesional y el ámbito individual. Ayudarán a los directores de empresa a resolver importantes preguntas como: ¿cuál es el número óptimo de días de trabajo presencial?, ¿qué impacto tendrá el esquema híbrido en las oportunidades de crecimiento y desarrollo?, ¿cómo se afectará la salud y el bienestar de la gente en esquemas híbridos?, ¿qué ajustes se deben hacer a la propuesta de valor económico y social para atraer y retener a la gente más talentosa?

El momento actual es clave para generar evidencia sobre los esquemas híbridos. La seriedad con que se organice y se utilice la información generada de las distintas acciones que los directores han venido experimentando, permitirá construir un futuro del trabajo productivo para las organizaciones y atractivo para los individuos.

El contenido es responsabilidad de los autores.

La revolución del aprendizaje organizacional

Por: Borge Brende

Presidente del Foro Económico Mundial



A medida que el mundo enfrenta los desafíos económicos, sociales y ambientales transformadores de la Globalización 4.0, nunca ha sido más importante invertir en las personas.

Valorar el capital humano no sólo sirve para equipar a la gente con el conocimiento y las habilidades para responder a los cambios sistémicos, sino que también les permite participar en la creación de un mundo más igualitario, inclusivo y sostenible.

La educación es y seguirá siendo fundamental para promover el crecimiento económico inclusivo y brindar un futuro de oportunidades para todos. Pero a medida que las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial generan nuevas presiones en los mercados laborales, la reforma educativa, el aprendizaje permanente y las iniciativas de actualización son clave para garantizar que las personas cuenten con el acceso a oportunidades económicas, al seguir siendo competitivos en el nuevo mundo laboral y que las empresas tengan a su alcance al talento que requieren para los empleos del futuro.

La Cuarta Revolución Industrial está provocando un declive a gran escala en algunos roles a medida que se vuelven redundantes o automatizados. Según el “Future of the Jobs Report” (2018), se espera que se desplacen 75 millones de puestos de trabajo para 2022 en 20 economías importantes.

Al mismo tiempo, los avances tecnológicos y las nuevas formas de trabajar también podrían crear 133 millones de nuevos roles, impulsados por el crecimiento a gran escala de productos y servi-

cios innovadores que permitirían a las personas trabajar con máquinas y algoritmos para satisfacer las demandas de los cambios demográficos y económicos.

Para darse cuenta de manera proactiva de los beneficios de estas transformaciones, al menos el 54% de todos los colaboradores necesitarán volver a capacitarse y mejorar sus habilidades para 2022 (*upskilling*). Sin embargo, sólo el 30% de aquellos en riesgo de desplazamiento laboral debido a los cambios tecnológicos recibieron el entrenamiento necesario, y los que corren mayor riesgo son a menudo los que tienen menos probabilidades de recibir algún tipo de reentrenamiento.

Crear una revolución de reentrenamiento requerirá inversión. Por ejemplo, la transición del 95% de los trabajadores en riesgo en los Estados Unidos a nuevos trabajos a través del reentrenamiento puede costar más de \$34 mil millones de dólares americanos. Sin embargo, el sector privado hoy en día solo podría volver a capacitar de manera rentable a alrededor del 25% de esos colaboradores, lo que sugiere la necesidad de acción conjunta entre el sector empresarial, el gubernamental y los entres público-privados a fin de reducir los costos y alcanzar escala.

Si las empresas trabajan juntas para crear economías de escala, podrían volver a capacitar colectivamente al 45% de los trabajadores en riesgo. Si los gobiernos se unen a este esfuerzo, podrían volver a capacitar hasta el 77%, mientras se benefician de los retornos de la inversión en forma de mayores declaraciones de impuestos y costos sociales más bajos, incluida

la compensación por desempleo. Cuando las empresas no pueden cubrir los costos de manera rentable y los gobiernos no pueden proporcionar las soluciones por sí solos, se vuelve imperativo recurrir a entres público-privados que reduzcan los costos y brinden beneficios sociales concretos y soluciones viables para los colaboradores.

Además, tales medidas deben complementarse con un replanteamiento estratégico sobre cómo se regula el trabajo y qué áreas de creación de empleo podrían mejorar los beneficios sociales. El reporte “Globalization 4.0: Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution” (2019) recomienda que los países deben trabajar para aumentar la inversión pública y privada en tres áreas: las capacidades de las personas, las instituciones y las reglas relacionadas con el trabajo, y los sectores que están preparados para el crecimiento y que benefician a la sociedad, incluidos el cuidado, la educación, el agua, la energía, la e infraestructura digital y de transporte.

El Foro Económico Mundial (WEF) proporciona una plataforma para que dichas alianzas entreguen urgentemente nuevas habilidades para la fuerza laboral de hoy, así como también diseñen la educación para la fuerza laboral del futuro.

La iniciativa “Cerrando la Brecha de Habilidades” —*Closing the Skills Gap* por su denominación en inglés— sirve como una plataforma para enfocar acciones fragmentadas dentro de una misión global para abordar el desarrollo de habilidades orientadas al futuro, mientras que al mismo tiempo apoya la colaboración público-privada constructiva en la reforma urgente y fundamental de los sistemas educativos y las políticas laborales para preparar mano de obra para el futuro de los puestos de trabajo a través de programas específicos de cada país, intercambios globales y regionales de mejores prácticas y compromisos empresariales globales.

Estos esfuerzos han dado como resultado una red global de grupos de trabajo nacionales de tareas públicas y privadas en India, Sudáfrica, Argentina y Omán, además de varias empresas

asociadas globales que se comprometieron a volver a capacitar o mejorar las habilidades de 17 millones de trabajadores en todo el mundo, superando la meta de 2018 de ayudar a 10 millones de trabajadores para 2020.

A medida que transformamos la educación y los mercados laborales, también es imperativo que tengamos en cuenta los efectos específicos en varios grupos. Por ejemplo, dada la segmentación actual de nuestros mercados laborales, la carga del desplazamiento laboral y la tendencia en brechas de habilidades, probablemente recaerán de manera desproporcionada sobre las mujeres. Tienen muchos de los trabajos que probablemente serán reemplazados y están subrepresentadas en los campos con mayor probabilidad de ver un crecimiento laboral. Por ejemplo, solo el 22% de las personas que trabajan en inteligencia artificial son de sexo femenino.

Sin embargo, las nuevas fuentes de creación de empleo también brindan una oportunidad única para integrar la paridad de género en el futuro del trabajo. Saltar a la paridad de género requiere medidas proactivas por parte de las empresas y los gobiernos para garantizar que las mujeres estén igualmente representadas en las ocupaciones de mayor crecimiento y en los conjuntos de habilidades más demandados. El WEF hace un llamado a las empresas para que identifiquen los cinco trabajos de más rápido crecimiento y se comprometan a contratar igual número de hombres y mujeres.

Estos esfuerzos y otros para invertir en el desarrollo del talento y el potencial de todas las personas pueden ser el puente que necesitamos para avanzar hacia un crecimiento inclusivo y sostenible que aproveche la tecnología para crear oportunidades para todos. Invertir en las personas puede transformarlas de observadores pasivos de la disrupción en líderes activos de cambios positivos en sus comunidades locales, regionales y globales.

El contenido se reproduce con permiso del Foro Económico Mundial bajo el régimen de Creative Commons.



Cómo hacer upskilling en tres pasos

Por: Daphne Kis
WORLDQUANT UNIVERSITY

Tenemos la tarea no sólo de mejorar las habilidades de millones de trabajadores para la reapertura de la economía global, sino también de forma remota.

El discurso predominante sobre la mejora de las competencias se centra demasiado en el lado de las habilidades y quizá no lo suficiente en los alumnos. En sí mismas, las habilidades no arrojan como resultado la pericia, ni se traducen en un aprendizaje permanente.

Por ejemplo, un estudio de McKinsey, efectuado entre ejecutivos de nivel directivo, identificó que sólo el 16% se sentía “muy preparado” para abordar la brecha de habilidades en sus negocios. ¿Por qué? Alrededor del 42% en los Estados Unidos, el 24% en Europa y el 31% en el resto del mundo admitieron que carecían de una “buena comprensión de cómo la automatización y/o la digitalización afectarán nuestras necesidades de habilidades en el futuro”.

Es difícil pronosticar cuáles requerirá una empresa en cinco años; hay tantas variables externas y además, las organizaciones tienen una tendencia a cambiar, a veces dramáticamente. Pero es por eso que la persistencia y el aprendizaje permanente sean tan importantes.

La persistencia significa que el colaborador se apegue al programa de entrenamiento hasta que logra el resultado deseado. El aprendizaje permanente es lo que sucede cuando ese alumno convierte ese proceso en un hábito.

A diferencia de las habilidades técnicas, la persistencia y el aprendizaje permanente no se pueden enseñar simplemente. Son cualidades que hay que cultivar y reforzar periódicamente. Sin embargo, los beneficios son evidentes.

¿Qué ejecutivo no querría una fuerza laboral ansiosa por aprender, competente y que no se disuadiera fácilmente de buscar nuevas habilidades?

Por supuesto, desde el COVID-19, tenemos la tarea no sólo de mejorar las habilidades de millones de trabajadores para la reapertura de la economía global, sino también de forma remota.

Y, sin embargo, hemos estado lidiando con este problema en la Universidad WorldQuant durante años porque estábamos sólo en línea, mucho antes de que ocurriera la pandemia de coronavirus. Sabemos que la industria del aprendizaje en línea ha estado plagada de altas tasas de abandono y abandono desde su inicio y, por lo tanto, hemos encontrado soluciones en el camino.

La gran lección es qué debemos priorizar para lograr que el aprendizaje permanente sea atractivo. Pero, ¿cómo, exactamente, deberíamos hacerlo mejor? Aquí hay 3 formas.

Impulsar la colaboración académica con confianza

Cualquier esfuerzo de mejora debe establecer un estándar común a todos sobre cómo los colaboradores estarán juntos y trabajarán juntos. Esta es una base de confianza. Es la misma que ayudó a que el cambio al trabajo remoto fuera relativamente sencillo para muchas empresas.

Ya sabemos que la confianza tiene una influencia positiva en los resultados en un entorno formativo o educativo tradicional. Pero también hay un cuerpo de evidencia cada vez mayor que demuestra que los lugares de trabajo con alta confianza alcanzan elevado rendimiento.

Por lo tanto, los líderes deben asegurarse de que su cultura de alta confianza se esté abriendo

paso en sus programas de mejora de habilidades. Los empleadores deben centrarse en crear un nuevo tipo de contrato socioemocional que sienta las bases para la persistencia de los colaboradores para concluir el entrenamiento.

Cuando trabajamos juntos con un objetivo común, la mera experiencia en sí es gratificante. Las relaciones que formamos nos ayudan a persistir a lo largo del viaje. De hecho, la inversión compartida no se limita a los estudiantes.

Las culturas impulsadas por la confianza tienden a extenderse. Una vez que los empleadores crean confianza en un programa de mejora de habilidades, penetrará hasta el siguiente grupo de participantes.

Haz del “campus” una prioridad

En un entorno remoto, debe crearse una experiencia de proximidad con el mundo real que los colaboradores en entrenamiento esperan enfrentar, elemento fundamental para cualquier entorno de aprendizaje efectivo. Pero quizá, haga falta algo más que únicamente simuladores.

Un estudio reciente de Psicología de la Música demostró cuán bien la mente humana puede encontrar una manera de obtener lo que necesita al mostrar cómo las personas usan la música para satisfacer su deseo de interacción social. Esto subraya cuánto espacio hay para la creatividad a medida que reinventamos lo que significa tener un “campus” en un entorno en línea.

Irónicamente, para crear una sensación de lugar, es mejor no preocuparse en absoluto por los “lugares” literales. La comunicación y el tono son la clave. Las palabras establecen una cultura para el aprendizaje, la responsabilidad mutua y la responsabilidad compartida. Ya sea en línea o en un campus físico, estimular las emociones y el sentido de pertenencia.

Un lugar o campus, especialmente en un contexto educativo, se define por los valores compartidos de su comunidad. Pero nuestro cerebro utiliza los espacios de formas inesperadas. Por ejemplo, muchos de nuestros recuerdos están vinculados a sitios específicos, y es increíblemente difícil dejar de lado una apreciación tan profundamente arraigada y cargada de emociones por el entorno físico. Y, sin embargo, con valores compartidos, la comunidad de colaboradores ayudará a generar esos campus virtuales donde quieren pasar tiempo juntos.

Aprovechar la gama de fortalezas

Las instituciones educativas tradicionalmente han establecido una base de conocimiento y experiencia que uno debe poseer para poder ingresar. Con la mejora de las habilidades, las personas se muestran con diferentes fortalezas y experiencias en el lugar de trabajo y es esencial aprovechar la interacción entre pares para descubrir, elevar y mostrar esas capacidades.

Continúa...

Una vez que los empleadores crean confianza en un programa de mejora de habilidades, penetrará hasta el siguiente grupo de participantes.

Cuando se sigue el modelo tradicional, la empresa está pidiendo a un trabajador que vuelva al mínimo común denominador, en lugar de aprovechar sus mayores fortalezas. Peor aún, los empleadores le piden al colaborador que haga evidente cuando carece de una habilidad clave que es necesaria para su empleo. Al respecto, un estudio reciente encontró que un tercio de los trabajadores no solicitaron capacitación “por temor a parecer incompetentes”.

A pesar de esta circunstancia, los empleadores continúan enmarcando las iniciativas de mejora de las competencias como una respuesta a una “brecha de habilidades”, transmitiendo un mensaje de que su fuerza laboral tiene deficiencias problemáticas, en lugar de fortalezas sobre las que pueden construir.

Un enfoque implacable en lo que falta, en lugar de valorar las habilidades que poseen las personas, nos condiciona a hacer exactamente lo contrario de lo que las empresas necesitan que hagan.

Tal enfoque va en contra de todas las mejores prácticas de gestión de personas. Los equipos de alto rendimiento nunca son monolíticos y, es más, aprovechan una diversidad de fortalezas que se implementan estratégicamente a través de la colaboración.

Entonces, ¿por qué abandonamos esa filosofía cuando se trata de mejorar las habilidades?

El problema, cuando se trata de aprendizaje y crecimiento, es un sesgo subyacente. Los estudios han demostrado que las personas creen que es más fácil cambiar sus debilidades que sus fortalezas. Los empleadores que resaltan y aprovechan las fortalezas de los colaboradores mantendrán a su gente involucrada en el proceso de aprendizaje.

Cuando se crea un espacio para que las personas utilicen sus fortalezas, el proceso de aprendizaje es más atractivo y constructivo. Los trabajadores no se avergonzarán de sus áreas de mejora y conocerán a colegas que tienen fortalezas en áreas en las que son débiles.

¿Qué ejecutivo no querría una fuerza laboral ansiosa por aprender, competente y que no se disuadiera fácilmente de buscar nuevas habilidades?

Los enfoques basados en fortalezas crean un ciclo virtuoso de aprendizaje y colaboración, que idealmente regresa a sus operaciones diarias. Además, las empresas basadas en fortalezas han demostrado consistentemente mejores resultados en ventas, rentabilidad y participación del cliente.

Ahora no sólo es tiempo adecuado para cerrar una brecha de competencias; sino que es un momento compartido en el que podemos cultivar una generación de colaboradores en aprendizaje permanente. Además, debemos tomarnos en serio las soluciones a largo plazo que generen resiliencia en la economía global.

La mejor manera de cerrar la brecha de competencias, de una vez por todas, será dejar de pensar en las habilidades como mercancías. Más bien, el único bien que cuenta en la nueva economía es la capacidad de un colaborador para aprender, continuamente.



El contenido se reproduce con permiso del Foro Económico Mundial bajo el régimen de Creative Commons.

Siete habilidades que todos requerimos en la empresa

Por: AMEDIRH



Las habilidades blandas son tan importantes como cualquier otra. Los programas de capacitación laboral tienden a enfocarse en las llamadas competencias duras necesarias para una carrera en particular: cómo usar herramientas y software específico o el conocimiento necesario para completar determinadas tareas. Pero hay otras, las llamadas *soft skills* —por el término en inglés— que tal vez tengan más importancia de la que se presupone en la vida organizacional.

De hecho, son difíciles de dominar y cuando esto se logra, pueden emplearse en prácticamente cualquier campo. No importa cuál sea la industria, posición o empleo actual, siempre son necesarias.

- **Cociente de inteligencia emocional, EQ:** La inteligencia emocional determina qué tan bien nos relacionamos con otras personas, la capacidad para ponerse en el lugar de los demás y para establecer una buena relación. Es importante cuando se administra o trabaja con un equipo, en la creación de redes, en la comprensión de la política del lugar de trabajo y realmente cada vez que necesita interactuar con un compañero o un cliente.
- **Comunicación:** Es una de las habilidades blandas más efectivas. Ser capaz de comunicarse claramente es vital para trabajar con gerentes, equipos y clientes.
- **Toma de decisiones:** Una persona resolutiva será deseable en cualquier posición, en cualquier nivel, y la capacidad de tomar decisiones es especialmente importante cuanto más alto

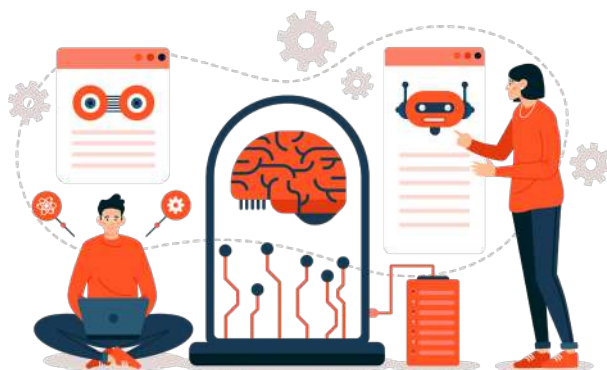
se avanza horizontal o verticalmente en la organización. Procrastinar o evitar tomar decisiones por completo no es una buena manera de salir adelante.

- **Integridad:** Significa reconocer los errores, hacer lo que dice que va a hacer cuando dice que lo va a hacer, reconocer cuando la nueva información significa que está equivocado y estar dispuesto a decir: “No sé”. La gente respetará y confiará mucho más en una persona que tiene una reputación de integridad.
- **Motivación:** Demuestra que se está comprometido con la organización, el proyecto, las actividades o los resultados y este rasgo es muy atractivo para empleadores y gerentes.
- **Enfoque:** Mantener la concentración es una habilidad extremadamente importante, ya sea que estemos hablando de dirigir los esfuerzos en una sola tarea en cuestión o en objetivos a largo plazo. También significa no dejarse desviar por lo que parece fácil o conveniente.
- **Equilibrio:** Es que la clave para una carrera exitosa en cualquier trabajo. Cada persona debe determinar qué es lo que le mantiene en balance, pero es vital equilibrar la carrera con aquellas cosas que producen sensación de bienestar, satisfacción y felicidad. 🌀



IA para impulsar a las empresas: MIT Sloan

Por: MUNDO EJECUTIVO



La Inteligencia Artificial permite que las empresas mejoren su capacidad de recolección y análisis de datos y las integren en sus procesos comerciales para eficientar sus procesos.

En los últimos años, la Inteligencia Artificial (AI) ha tenido importantes avances contribuyendo a la transformación digital de las empresas de diversas industrias, no sólo en actividades relacionadas con la automatización de procesos, sino también en el campo de la seguridad.

Al ser una tecnología con un gran potencial para generar cambios radicales, la Inteligencia Artificial tiene mucho que aportar a la seguridad de nuestros modos de vida, así lo señala el artículo “¿Cómo la IA fortalece la seguridad?”, publicado por el MIT Sloan Management Review México.

Aportaciones de la Inteligencia Artificial

En este sentido, el texto refiere que debido a los avances tecnológicos que ha experimentado la IA, cada vez más se implementa en procesos que anteriormente se pensaban imposibles. No obstante, el desarrollo de esta tecnología ha hecho posible que las máquinas puedan emular la capacidad del cerebro humano imitando la inteligencia, basados en la experiencia y conocimiento del entorno.

Asimismo, destaca que algunas de las aplicaciones de la IA se dan en el reconocimiento de voz, el *machine learning*, biométricas, análisis de texto

y procesamiento de lenguaje natural o análisis de cumplimientos en contratos.

Además, menciona que en el área de seguridad se están ampliando y explotando los beneficios para el cuidado de la sociedad, en aspectos como ciberseguridad donde a partir de los datos que va recibiendo, reconoce patrones para combatir ciberataques o amenazas informáticas.

Otra de sus aplicaciones es en el sector de la salud para detectar enfermedades por medio de cámaras termográficas basadas en IA. Investigadores también desarrollaron un programa que responde llamadas de emergencia para detectar paros cardíacos extrahospitalarios.

De este modo, la aplicación de la IA en distintos rubros e industrias permiten que las empresas mejoren su capacidad de recolección y análisis de datos, y las integren en sus procesos comerciales para eficientar sus procesos.

Finalmente, la IA continuará creciendo y desarrollándose para solventar problemas que van desde la administración, automatización, recopilación de información, hasta detectar la alta o baja seguridad en ciertos escenarios, por lo que los seres humanos, tendrán que seguir aprendiendo y adaptándose al entorno tecnológico para no quedarse rezagados.

El contenido es responsabilidad del autor.

MUNDO EJECUTIVO

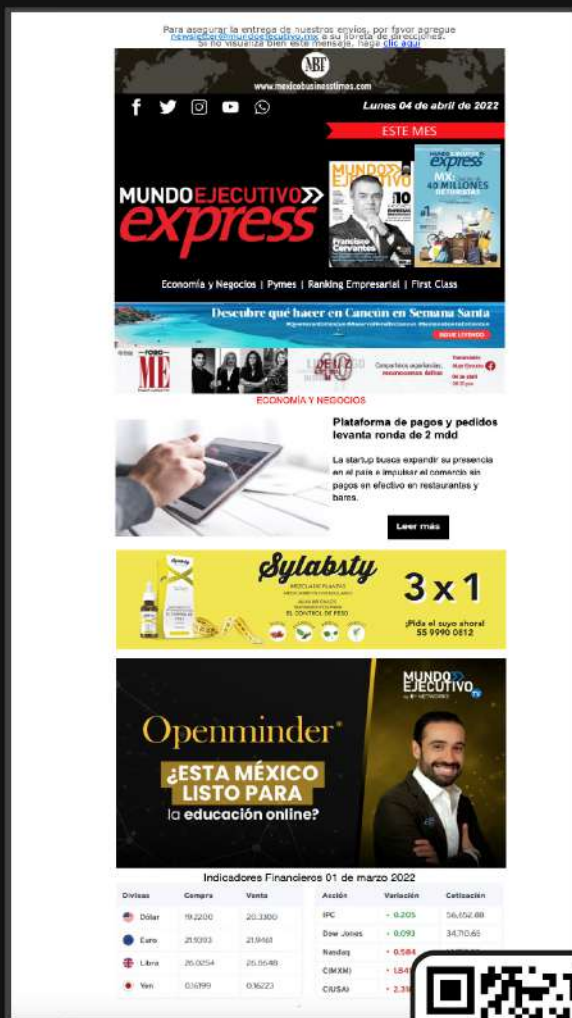
ENTÉRATE DE LOS
TEMAS QUE SON
TRASCENDENCIA

Únete a nuestra
comunidad



¡Suscríbete!

mundoejecutivo.com.mx





Los sindicatos, “en frío” a ser líderes

Por: **Dr. Manuel Salvador García Garrido**
IBÁÑEZ PARKMAN

Prometer, no empobrece, dar es lo que aniquila...
Mi Mamá, cada que le prometí algo.

La esquizofrénica reforma laboral de los últimos años que pretendió dar orden a la vida laboral de nuestro país, si bien intencionada, carece de los recursos para poder ser realmente ejecutada, y por recursos me refiero al dinero, al personal pero sobre todo a la verdadera voluntad política de los involucrados a que los resultados sean beneficios tangibles a la clase trabajadora.

En México la vida sindical ha sido, durante 50 años, cupular, desapegada de la realidad, soberbia y fatua por decir lo menos y amablemente. En ese contexto, debemos tener claro que casi 6 de cada 10 empleos en nuestro país están en la informalidad.

Tenemos una brutal necesidad de empleo formal, pero mientras la economía no crezca, esta tarea se antoja de imposible ejecución, ni los abrazos, muchos menos los balazos, darán de comer bien a la población.

El problema que hemos enfrentado en la práctica es que la ley del trabajo, tanto como el poder político, consintió por décadas y diversos intereses que los sindicatos, sin necesidad del voto, autorización o visto bueno de sus representados, es decir, los trabajadores; acordaran con las empresas las condiciones que los mismos quisieran sin estar obligados ni siquiera a consultarlos.

Pero esa forma de representación, se acabó. A partir de mayo del 2023 no habrá forma de que exista un contrato colectivo de trabajo que no sea conocido por los trabajadores ni que su contenido no haya sido validado por los mismos mediante el voto personal, libre y secreto.

Prometer... ¿Quién no quiere ganar más?

El análisis de implicaciones es complejo ya que lo correcto es que los trabajadores conozcan su contrato colectivo de trabajo, así como que participen de una forma democrática en validar su contenido, en ello no hay problema alguno.

En donde se encuentra el entuerto es en la falta de práctica o cultura democrática del país ya que es evidente que el reto estará ahora en encontrar el balance entre las promesas de los líderes, los deseos de los trabajadores y las posibilidades reales de las empresas, sobre todo PYMES, en cubrir dichas pretensiones, ya que para estas empresas, por el tipo de sobre regulación, siempre es tentador el empleo informal.

La ley es muy clara en que los sindicatos requerirán estar legitimados en su representación ante los trabajadores, lo preocupante es que se logre la misma por medio de promesas que afecten al contacto común entre empleados y patrones que es la empresa.

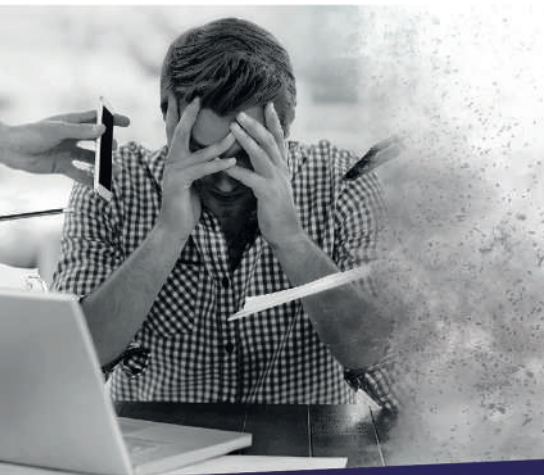
Las empresas y sus retos

Como señalé desde un principio la legislación es bien intencionada, pero se aparta de la primacía de la realidad, ya que asume que existe una cultura democrática en las empresas y sindicatos, lo cual es irreal.

Es por ello que las empresas deberán de adaptarse a esta nueva realidad en donde existe un empoderamiento real de los trabajadores que decidirán con su voto, el actuar de los sindicatos.

Se sugiere que cada organización, revisando su cotidiano actuar, encuentre que áreas de oportunidad tiene para poder evitar que éstas se vuelvan un foco de conflicto que pueda detonar la activación de un sindicato. He escuchado en más de una ocasión que el mejor líder sindical es un gerente de Recursos Humanos, ahí está la clave de tener una buena relación con los trabajadores.

El contenido es responsabilidad del autor.



Estudios recientes revelan
que **MÁS DEL**

65% de la población
laboral

**está sometida a mucho estrés
y angustia.** Esto **afecta** su salud,
eficiencia y productividad.

IMPRA ha desarrollado una **solución tecnológica para medir y cuantificar los factores más importantes relacionados con bienestar emocional** y que impactan en el desempeño de su gente.

RENOVA-2
CORPORATE PERFORMANCE
& MENTAL HEALTH

Conozca **RENOVA2®**, que le permitirá diseñar mejores programas de acción para **ayudar a su gente y mejorar su desempeño.**

Haga una prueba piloto, ¡Contáctenos!

www.imprasc.com



Reclutamiento y selección basado en datos



Por: Mario Barbosa
ASESOR AMEDIRH TALENTO

¿Cuándo fue la última vez que tomaste una decisión basada en datos? Tal vez la respuesta a este cuestionamiento pueda ser reveladora y es altamente probable que refleje el nivel cultural de tu organización respecto a cómo se gestionan las personas para restar subjetividad al proceso de toma de decisiones.

El conjunto de datos recopilados en el tiempo y dispuestos de tal manera que permitan analizar situaciones, es lo que hoy conocemos como información y en el contexto digital en el que vivimos, nos encontramos trabajando todo el tiempo con cantidades descomunales de datos, que bien administrados, brindan elementos que facilitan cada vez ser más asertivos en las decisiones que se toman sobre las actividades clave del negocio.

Crear una cultura de trabajo centrada en la toma de decisiones a partir de la información generada por el análisis de datos, nos permite tener una visión ampliada y con una perspectiva del negocio que trae como beneficio anticiparnos, no sólo a las necesidades de nuestros clientes internos, sino para crear oportunidades valiosas

con impacto en la calidad, disponibilidad y costo de los servicios o productos de nuestros clientes o consumidores finales. Dentro del proceso de atracción de talento existen grandes áreas de mejora para implementar el uso y la explotación de datos para la construcción de perfiles de puesto y, como consecuencia, generar requisiciones de personas que estén perfectamente delimitadas por información que focalizará los medios de acción para la búsqueda de candidatos; desde la elección de la fuentes de reclutamiento, las palabras clave a utilizar en el posteo de las vacantes y perfiles sociodemográficos hasta las baterías de selección a utilizar.

Mientras realizamos búsquedas de candidatos, se generan grandes volúmenes de datos referentes a la oferta de talento que hay en el mercado. Estos pueden ser clasificados y segmentados en elementos que a futuro nos permitan generar estrategias sobre el tipo de industria a atacar o alternativas adicionales de búsqueda. Asimismo, acerca de tipos de compensación acordes con el nivel jerárquico de la posición, competencias alusivas



a la ejecución de las funciones y muchos más datos que están contenidos en la currícula recibida y que, en escasas ocasiones alimenta las bases de datos de inteligencia del proceso para la identificación y selección de talento.

Las áreas encargadas de traer talento a la organización deben ponerse a la vanguardia —con sentido de urgencia— e implementar medios de captación de datos que se puedan traducir en información esencial para la toma de decisiones asertivas. De igual forma, para diseñar medios que permitan evaluar y contrastar la información existente del talento interno con los resultados obtenidos en el proceso de atracción, datos que permitan objetividad y comparabilidad; que aporten elementos de juicio para decidir mejor sobre quién y por cuál razón es el candidato ideal para contratar.

El contenido es responsabilidad del autor



Comprueba que estás al día con el IMSS e Infonavit

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

Si quieres participar en una licitación con gobierno, uno de los requisitos que debes cumplir es proporcionar la opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales en materia de seguridad social para demostrar que no tienes adeudos ni con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ni con el Infonavit.

Asimismo, ante la constante fiscalización muchas empresas privadas ya están solicitando dicha constancia para darte de alta en su padrón de proveedores. Por ello, repasaremos los procedimientos y puntos clave a considerar para obtener dicho documento.

Constancia del IMSS

En dicha constancia, el Instituto se señala si la empresa mantiene activo su registro patronal, y si ha realizado el pago de las cuotas. Sin embargo, no implica que las cuotas se hayan efectuado por los importes correctos.

¿Cómo se obtiene la constancia del IMSS?

El procedimiento es el siguiente:

- Ingresa a la página www.imss.gob.mx, en el apartado “Patrones o empresas”.
- Ingresa al “Escritorio virtual”, con los datos de la firma electrónica del representante legal.
- En el apartado “Empresas Representadas” selecciona la empresa por la cual estás solicitando la constancia.
- Entra a la sección “Datos Fiscales” y en el apartado “Acciones” da clic sobre la opción “Opinión de cumplimiento”.
- Imprime el documento que contiene la opinión emitida por el IMSS.

Casos en que no se emite la opinión

El IMSS no emitirá ninguna opinión a las empresas que se encuentren en alguno de los siguientes supuestos:

- Cuando no exista ningún registro patronal asociado a su RFC.
- Cuando sí se tiene un registro patronal vigente, pero no tiene trabajadores registrados.
- Cuando el registro patronal no está vigente porque fue dado de baja.

¿Qué tipo de opinión puede emitir el IMSS?

La opinión puede ser negativa —cuando está pendiente el pago de algún crédito fiscal— o positiva. En este último caso, se considera que el patrón ha realizado todos los pagos de cuotas y/o cualquier otro crédito fiscal. La opinión positiva tiene una vigencia de 30 días naturales a partir de su expedición.

Patrones que solicitaron el pago en parcialidades o diferidos

En este caso es necesario contar con la garantía del interés fiscal, lo cual generalmente se realiza a través de una fianza. Además, hay que cuidar que la empresa no incurra en ninguno de los siguientes supuestos:

- que la garantía del interés fiscal:
 - desaparezca sin que presente nueva garantía.
 - resulte insuficiente sin que se amplíe.
- que el patrón:
 - sea declarado sujeto a concurso mercantil o esté en proceso de liquidación.

Continúa...

- deje de pagar tres parcialidades.
- omita el pago de las cuotas obrero-patronales generados dentro de los tres meses siguientes a la presentación de su solicitud, o bien,
- no realice en tiempo el pago diferido.

Patrones que hayan interpuesto algún medio de defensa

Para obtener la opinión positiva es necesario que el interés fiscal esté debidamente garantizado.

Patrones que tengan a su cargo créditos fiscales determinados

Cuando una empresa no realiza de manera oportuna o correcta los pagos de cuotas de seguridad social, el IMSS emite cédulas de liquidación para el cobro de créditos fiscales los cuales incluyen: cuotas, capitales constitutivos, actualización, recargos y multas.

Una vez emitida la liquidación, las empresas cuentan con 15 días hábiles para realizar el pago.

Tratándose de contribuyentes que tengan créditos fiscales a su cargo, podrán obtener la opinión de cumplimiento positiva siempre que presenten la solicitud antes de que venza el plazo señalado en el párrafo anterior.

¿Qué hacer si la opinión resulta negativa?

Si consideras que las inconsistencias señaladas en la opinión de cumplimiento no son correctas, debes presentar una solicitud de aclaración ante el Instituto, para que en un plazo máximo de 10 días hábiles resuelva y emita la opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales en materia de seguridad social. De otra forma, será necesario solventar las inconsistencias que indique el Instituto.

Constancia del Infonavit

Al igual que la constancia del IMSS, la constancia del Infonavit permite a las empresas participar en licitaciones ante las dependencias de gobierno a nivel federal, estatal y municipal.

Procedimiento para solicitar la constancia

- Ingresa a este enlace:
<https://empresarios.infonavit.org.mx/>

El correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad social permitirá a los patrones obtener la opinión en sentido positivo.



- Ingresa a tu cuenta.
- Es necesario contar con el Número de Registro Patronal (NRP) vigente.
- En la sección Mis trámites da clic en “Constancia de Situación Fiscal”.
- Da clic en “Consultar” y en “Aceptar” para que la información sea consultada.
- Descarga la constancia.

¿Qué revisa el Infonavit para emitir la constancia?

- Que el solicitante esté inscrito ante el Instituto, y la vigencia del número o números de los registros patronales que le han sido asignados.
- La existencia de créditos fiscales firmes determinados, los cuales comprenden: aportaciones, descuentos, su actualización y recargos, así como las multas.
- Que los adeudos o créditos fiscales no se encuentren firmes.
- Las garantías que se hayan otorgado.
- Los convenios de pago que el solicitante haya celebrado con el Instituto.

Continúa...



Tipos de constancia que emite el Infonavit

Tipo de constancia

Sin adeudo o con garantía. Cuando el particular esté inscrito ante el Instituto y al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, o bien que contando con adeudo éste se encuentre garantizado.

Con adeudo. Cuando el patrón no esté al corriente en el cumplimiento de las obligaciones en materia de aportaciones patronales y entero de descuentos.

Sin antecedente. Para quienes no cuenten con número de registro patronal registrado ante el Instituto y por tanto con trabajadores formales.

Con adeudo, pero con convenio celebrado. Si la empresa celebró convenio con el INFONAVIT para cubrir los adeudos que tenga. Esta situación se precisará en la constancia que se emita.

Dónde se obtiene

En el portal del INFONAVIT

En este caso será necesario acudir a las oficinas del Infonavit

Inconsistencias

Si en la constancia se señalan inconsistencias relacionadas con el o los números de registro patronal o con el estado de los créditos fiscales, y consideras que dicha información no es correcta, podrás acudir a la Delegación Regional que corresponda para aclararlas.

Vigencia de la constancia

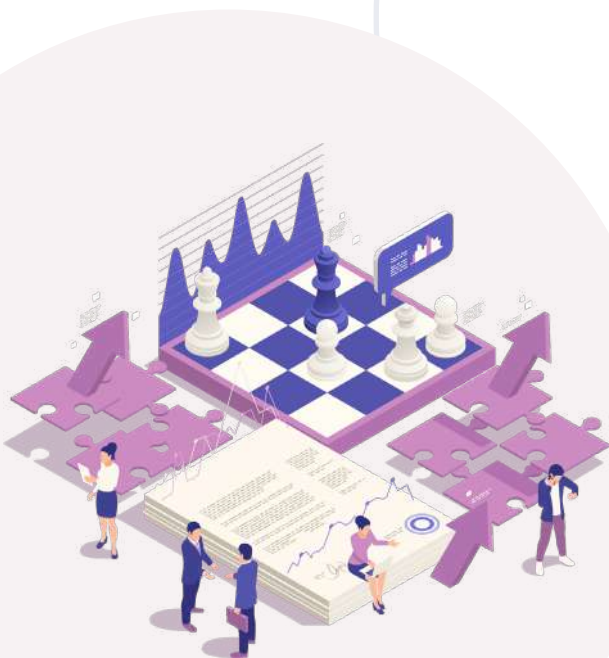
La constancia tiene una vigencia de 30 días naturales contados a partir del día de su emisión.

Consideraciones finales

El correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad social permitirá a los patrones obtener la opinión en sentido positivo. Al obtener este documento podrán cumplir con los requisitos para celebrar contratos con las dependencias gubernamentales y también facilitará su ingreso a los registros de proveedores de las empresas privadas que así lo soliciten.

El contenido es responsabilidad del autor.

6 pasos para hacer upskilling con tu gente



1
Analizar la situación y definir la iniciativa



2
Diseñar un plan de skills



3
Evaluar y asesorar de forma individual al colaborador



4
Conecta las posiciones con el perfil del colaborador



5
Estructura el entrenamiento y elige proveedores



6
Administra el proyecto y supervisa avances y resultados

Fuente: PwC.

¡Tenemos una cita y hay un lugar para ti!

Conferencias Magistrales

Esteban Arce

Comunicador, periodista y locutor

Jesús Gallego

Speaker internacional, coach y consultor

Valeria Moy

Directora General del IMCO

Jorge Rosas

CEO, Delivering Happiness México
Fundador y CEO, WeWow

Juan Pablo Ventosa

CEO de Human Performance

Francois Bouyra

Director general, Grupo Alpura

Maryangel García-Ramos

Líder de la Oficina de Diversidad e Inclusión,
Tecnológico de Monterrey

Ricardo Peláez

Director Deportivo del Club Deportivo Guadalajara

Raj Sisodia

Distinguished University Professor of Conscious
Enterprise y presidente del Centro de Empresas
Conscientes del Tecnológico de Monterrey

Dos paneles de expertos

"Liderazgo y evolución"

"RRHH 2030: una mirada al futuro"

¡INSCRÍBETE!

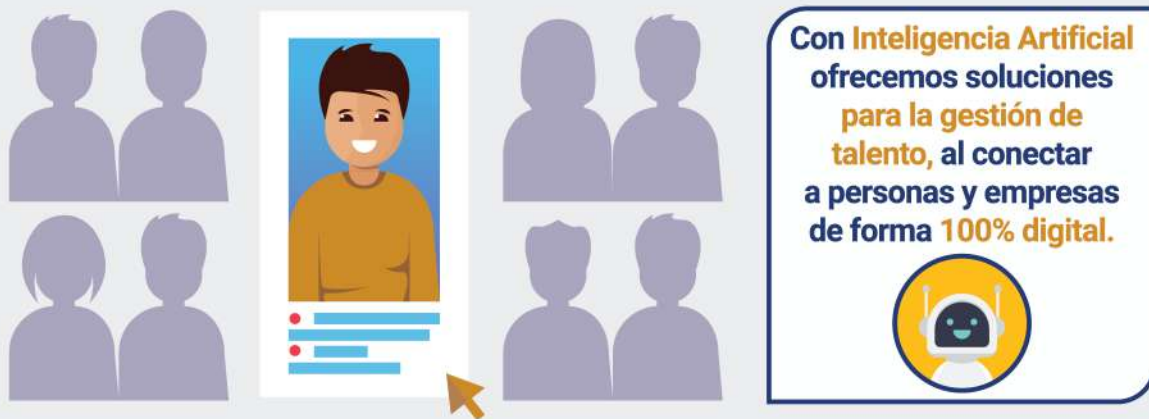
www.congresoamedirh.com

 **Amedirh** | 75 años
Humanismo, liderazgo e innovación en RH

PATROCINADORES



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



BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.

Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.

Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.

¡Contáctanos!

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