

CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 12 | Mayo-Junio 2023



08

CONGRESO AMEDIRH EDICIÓN 58°

Experiencia humana en un mundo digital

12

EN PORTADA

People Analytics:
¿para qué profundizar
en el conocimiento sobre
las personas?

18

ENFOQUE DE NEGOCIOS

¿Cómo puede la Inteligencia Artificial ayudar a atraer, cultivar y retener el talento?

PEOPLE ANALYTICS: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE RH



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

EDICIÓN 58° CONGRESO INTERNACIONAL • 2023 DE Recursos Humanos

Experiencia humana en un mundo digital

Las personas son la parte fundamental y estratégica, por lo que hemos dedicado el **Congreso Internacional de Recursos Humanos-edicción 58°**, a comprender cómo podemos mejorar y potenciar la experiencia humana en un mundo altamente digital, en constante cambio, turbulento y vertiginoso.

Expertos en tendencias en estos ejes, estrechamente relacionados con las empresas, compartirán personalmente sus hallazgos y prácticas para seguir impulsando el empleo en México.

Federico Barcos

Fundador y CEO de PeopleOPTI

Dr. Ignacio De la Vega

Rector Asociado de Asuntos Académicos, Facultad de Internacionalización en el Tecnológico de Monterrey

Victoria Holtz

CEO de Moveminds Global

Adriana Macías

Motivadora, conferencista y escritora

Valeria Moy

Directora General del IMCO

Juan Pablo Neira

Magic speaker

Tico Pérezgrovas

Fundador de RUMBO, CICESO y Top Talent Mx

6 y 7 septiembre 2023

Centro Citibanamex

Conoce los detalles del evento

www.congresoamedirh.com

 **Amedirh**

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

CREANDO VALOR

www.amedirh.com.mx

04 EDITORIAL

People Analytics y transformación digital

08 CONGRESO AMEDIRH EDICIÓN 28°

Experiencia humana en un mundo digital

12 EN PORTADA

People Analytics: ¿para qué profundizar en el conocimiento sobre las personas?

28 MUNDO EJECUTIVO

Brecha digital de género retrasa el desarrollo hasta 132 años

36 MARCO LEGAL

¿Qué pasa con los contratos colectivos no legitimados?

38 RETORNO DE INVERSIÓN

Preguntas en materia de PTU

41 AMEDIRH TALENTO

Talento, People Analytics y Transformación Digital

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 Hablemos de lo que nuestra gente quiere

18 ¿Cómo puede la Inteligencia Artificial ayudar a atraer, cultivar y retener el talento?

21 Trabajo híbrido: ¿por qué tu compañía debería fortalecer las habilidades blandas digitales?

24 Bienestar y people analytics: mancuerna indispensable

26 Comunicación, organización y People Analytics

30 10 ideas para brindar cuidados a las colaboradoras embarazadas

32 Agregar diversidad cognitiva a la IA puede ayudar a cerrar la brecha de inclusión

PEOPLE ANALYTICS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Por: Lic. Mauricio Reynoso

DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

La transformación digital alcanza un impacto significativo en la forma en cómo se desarrollan las actividades empresariales y de negocios. Una de las áreas que ha resultado más beneficiada por este cambio es la gestión de talento, a través de la cada vez mayor automatización del estudio del comportamiento del colaborador.

En tal contexto, el análisis de datos ha dado lugar a la creación de una nueva disciplina conocida como *People Analytics* (por el término en Inglés), que impulsa a los líderes y ejecutivos de Recursos Humanos a comprender mejor y profundizar en el papel de la tecnología y su irrupción en el ámbito de las personas y las organizaciones.

Gracias al efecto positivo de la transformación digital, las áreas de Recursos Humanos han pasado de ser transaccionales a contar con un redimensionamiento de sus procesos, soportados en diversas plataformas tecnológicas. Hoy en día, se utilizan sistemas de gestión de talento en la nube, cada vez más sofisticados e inteligentes, capaces de recopilar y analizar la huella digital de los colaboradores, integrada por un volumen exponencial de datos. Esta dinámica permite tomar decisiones mejor informadas, confiables y, sobre todo, con base en evidencias.

Ahora tenemos la posibilidad de utilizar la información procedente de diversas fuentes —como las encuestas de clima organizacional, los registros biométricos y el acceso a documentos y contenidos en el *Sharepoint*— para identificar áreas problemáticas en la organización y adoptar medidas inmediatas para abordarlos.

La recopilación de datos y su respectivo análisis también ayudan a RH a mejorar los niveles de compromiso de la fuerza de trabajo, así como a identificar a aquellos colaboradores que se encuentran en riesgo de abandonar la empresa y, en consecuencia, determinar acciones planes para retenerlos y conservar al talento; especialmente si se trata de talento de alto desempeño.

En este marco, RH tiene el gran reto de asegurar que la perspectiva de *people analytics* permanezca alineada a la estrategia general de la empresa, con claridad de objetivos y metas, planes y programas estructurados y liderados con el propósito de obtener resultados positivos y generar valor al negocio; desde luego, siempre con la fundamental conciencia del colaborador acerca de cómo se está empleando su huella digital, en un entorno de seguridad informática.

Finalmente, RH debe fomentar una cultura basada en datos en la empresa. Esto supone la promoción de la toma de decisiones sustentada en el análisis de los datos, libre de suposiciones y sesgos, para lo cual, los líderes y ejecutivos también deben mejorar sus competencias técnicas para comprender a fondo la información, con una perspectiva objetiva y, sobre todo, capacidad de impulsar la conversión de los indicadores en acciones relevantes para la organización. Los datos, por sí solos, son un punto de apoyo para la inteligencia competitiva de Recursos Humanos y, en AMEDIRH, confiamos en la capacidad de nuestra comunidad para capitalizar sus beneficios con una perspectiva empática y humanista a favor del talento y la empresa por igual. 🤝

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 12. No. 3. Mayo - Junio, 2023. 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.

PEOPLE ANALYTICS: 8 ACCIONES IMPERDONABLES

La aplicación de metodologías y herramientas analíticas en Recursos Humanos es una práctica cada vez más popular. Sin embargo, en algunos contextos pueden cometerse errores al implementar estas herramientas. ¿Cuáles son algunos de los más frecuentes?

1. Carencia de objetivos claros para la implementación de la analítica de datos en RH.
2. Falta de datos de calidad, rasgo esencial para *People Analytics*. Si las empresas no tienen acceso a datos precisos, estructurados y actualizados, cualquier análisis puede ser defectuoso y llevar a decisiones equivocadas.
3. Ausencia de personal capacitado en análisis de datos.
4. Ignorar la privacidad de los datos de los colaboradores. Las empresas deben asegurarse de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en la materia.
5. Falta de colaboración entre departamentos, capaz de acarrear dificultades en la implementación de las herramientas de análisis de datos.
6. Obviar la cultura de la empresa, provocando detección y rechazo por parte de los colaboradores, incluso los de RH.
7. Enfoque en la cantidad en lugar de la calidad de los datos. Las empresas deben asegurarse de tener acceso a datos precisos y relevantes para tomar decisiones informadas.
8. Falta de seguimiento y evaluación. En tales casos, las empresas pueden perder oportunidades de mejora y alejarse del máximo beneficio de *People Analytics*. 🤖

Administración Corporativa YRI

Lic. Salvador Gómez García
Director de Recursos Humanos
Giro: Alimenticio

Banco de México

Mtro. Jun Rodrigo Hinoki Alcaráz
Director de Recursos Humanos
Giro: Instituciones/Financieras

Binaria ID

Lic. Jorge Manuel Terrón González
Director de Recursos Humanos
Giro: Tecnología

Bounteous

Lic. Sonia Polo
People Experience Advisor
Giro: Tecnología

Cobee

Lic. Erich Staeps
Country Manager
Giro: Servicios

Grupo Azucarero México

Lic. Giovanna Rojas Monsalvo
Responsable de Capital Humano
Giro: Alimenticio

Grupo IAMS

Mtro. Fernando Gandarillas Alarcón
Director Corporativo de Recursos Humanos
Giro: Transporte

Gxo Logistics

Mtra. Dennise Johnson
Directora de Recursos Humanos
Giro: Otros

Kuspit Casa de Bolsa

Luis Miguel Saavedra
Director General
Giro: Instituciones/Financieras

En AMEDIRH somos más digitales y humanistas al crear y fortalecer los lazos entre los ejecutivos que conforman la comunidad más importante de Recursos Humanos. Te damos la bienvenida y extendemos la invitación a conocer todos los beneficios que te brinda nuestra membresía.

Manufacturera Lee de México

Mtra. Hazel Watson Paz
HR Manager
Giro: Textil

Nemisa

Lic. José Erick Garduño
Director de Recursos Humanos
Giro: Minera

SGF Global

Mtro. David Essensfeld
Gerente de País México
Giro: Servicios

Sodimac

Lic. Marisol Castro
People Operations Compensation Manager
Giro: Otros

Von Der Heide/VDH

Lic. Maru Pistacchia
Managing Director Latam
Giro: Servicios

REVISTA CONSULTORÍA

Suplemento Especial

LAS MEJORES CONSULTORAS EN

TI

ABRIL 2023

- Redes • Seguridad • Outsourcing tecnológico
- Desarrollo de software • Centro y administración de datos

 www.revistaconsultoria.com.mx  55 5472 5383  ireneherrerias@revistaconsultoria.com.mx  CONSULTORÍA

 Revista Consultoría TV  @revistaconsultoria  @revistaconsultoria  @Rev_Con consultoria

EDICIÓN 58° CONGRESO INTERNACIONAL • 2023 DE Recursos Humanos

Experiencia humana en un mundo digital

A pesar de la ambigüedad y la incertidumbre, el mercado y el ámbito laboral globales no se detienen. Antes bien, hoy nos enfocamos en abrazar las transformaciones para obtener de ellas las mayores ventajas.

En ello, las personas son la pieza fundamental y estratégica y por esta razón dedicamos el **Congreso Internacional de Recursos Humanos Edición 58° de AMEDIRH** a comprender de qué manera podemos mejorar y potenciar la experiencia humana en un mundo eminentemente digital, cambiante, convulso y veloz.

¡Acompáñanos los días 6 y 7 de septiembre en un evento extraordinario!

Nos aproximaremos a nuevas tendencias y enfoques sobre la realidad con la cual debemos operar ahora en las empresas.

- Desarrollo de competencias con Inteligencia Artificial
- Derechos digitales de la empresa y el trabajador
- Economía GIG y nuevas modalidades de contratación
- Digitalización del liderazgo
- Bienestar integral
- Gestión de riesgo psicosocial en el entorno digital
- Tendencias en agilidad organizacional
- Liderazgo humano y compasivo

La tecnología transforma la forma en que las empresas realizan negocios, la experiencia del colaborador se ha vuelto fundamental para el éxito de cualquier organización. En México, las empresas que buscan sobresalir en un entorno híbrido y digital, deben prestarle especial atención, ya que puede tener un impacto significativo en la productividad y el compromiso.

La experiencia del colaborador se refiere a cómo se siente un empleado al trabajar en una organización, y esta vivencia puede ser mejorada a través de la tecnología. Las empresas pueden utilizar soluciones digitales para fortalecer la comunicación, automatizar procesos y proporcionar herramientas de colaboración en línea. Esto puede aumentar la eficiencia y la satisfacción laboral, lo que a su vez, incrementaría la retención de talento y disminuiría los costos de rotación.

Asimismo, la experiencia del colaborador también se relaciona con la cultura organizacional y el papel de los líderes quienes deben priorizar la innovación, el aprendizaje y el bienestar. Las empresas mexicanas que ofrecen un ambiente de trabajo positivo y acogedor, tienen una mayor probabilidad de atraer y retener talento, lo que puede resultar en una ventaja competitiva en el mercado.

AMEDIRH te espera: reserva las fechas ahora mismo en tu agenda.



Ignacio De la Vega

RECTOR ASOCIADO
DE ASUNTOS
ACADÉMICOS, FACULTAD E
INTERNACIONALIZACIÓN EN EL
TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Aunado a su posición actual en el Tecnológico de Monterrey, el Dr. Ignacio De la Vega lidera el gran Centro de Emprendimiento (IEEGL) de la institución. Previamente y durante casi cuatro años, se desempeñó como Decano de EGADE Business School y Decano de la Escuela de Negocios de Pregrado.

Se ha desempeñado como Director de Aprendizaje del banco global BBVA. También como Director de Dirección Estratégica y Presidente del Departamento de Emprendimiento y del Centro Internacional para el Emprendimiento y el Desarrollo de Empresas de IE Business School de Madrid, que fundó en 1998. Fungió como Director de los Centros Globales de Liderazgo Empresarial de Babson en el Medio Oriente, responsable de la dirección estratégica y la expansión de los centros en el Medio Oriente y en todo el mundo.



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.



Federico Barcos

FUNDADOR Y CEO
DE PEOPLEOPTI

Federico Barcos es un emprendedor y firme creyente de que las personas son la principal ventaja competitiva para las organizaciones. A lo largo de sus más de 17 años como consultor de Recursos Humanos, se ha dedicado a extraer el valor oculto que existe detrás de los datos para lograr una gestión más efectiva de personas.

Ha colaborado con más de 50 empresas multinacionales para acelerar su proceso de madurez analítica a través de proyectos tecnológicos, consultivos o de capacitación de People & Behavioral Analytics. Es fundador y CEO de PeopleOPTI, empresa especializada en People Analytics y además es el Director académico del Diplomado de People Analytics en el Tecnológico de Monterrey.

Federico es sociólogo y cuenta con un MBA. Ha participado en programas ejecutivos de estrategia de Recursos Humanos, Change Management, Startups y Ciencia de Datos en universidades como MIT, Northwestern University, London Business School, UCLA, Tecnológico de Monterrey e IAE Business School.



Adriana Macías

MOTIVADORA, CONFERENCISTA
Y ESCRITOR

Adriana Macías es conferencista y motivadora reconocida en México y a nivel internacional por su historia para vencer la adversidad, inspirando a millones de personas, pues haber nacido sin brazos nunca ha significado una limitación para alcanzar el éxito profesional y la realización personal.

Es autora de los libros “Abrazar el éxito”, “La fuerza de un guerrero”, “Prometo amarme y respetarme todos los días de mi vida” y “Enamórate de ti”, este último con 10 mil ejemplares vendidos. En 2018 fue oradora invitada por la Organización de las Naciones Unidas para subrayar la necesidad de apoyo e impulso a la población vulnerable.

Adriana se graduó de la Licenciatura en Derecho con especialidad en Administración de Recursos Humanos, además de completar su perfil académico con estudios de psicología. Obtuvo el Premio Mujer Extraordinaria 2013, fue Embajadora del primer Tianguis Turístico Incluyente y en 2022, recibió el Premio Mujer Extraordinaria de la Embajada de Qatar en México.



Victoria Holtz

CEO DE
MOVEMINDS GLOBAL

Por más de 25 años la Dra. Victoria Holtz ha ayudado a cientos de empresas en 52 países a desarrollar una cultura Agile See-What's-Next!™ y lograr Crecimiento Exponencial. Su pasión es lograr resultados tangibles para sus clientes de todas las industrias.

Victoria es autora de los bestsellers “Move to Great: 12 Strategies for Exponential Growth” y “ZWN Agile Mindset: How to Foster Collective Intelligence and get high ROI”, además de ser coautora de otras publicaciones notables. Cuenta con especialidades en Design Thinking & Disruptive Innovation (MIT), Digital Strategies for Business (Columbia Business School) y Marketing (Kellogg).

Ha colaborado en proyectos para empresas e instituciones como la NASA, Microsoft, Nestlé, Uber, GE, KPMG, BBVA, VW, GM, Ford, Unilever, BD, Colgate, Coca-Cola, Walmart, American Express, AAA, Virgin, Viking Cruises, British Airways, Pfizer, AMD, Cisco, Siemens, PepsiCo, Oracle, entre muchas otras.

EXPERTOS EN LAS TENDENCIAS QUE CONFLUYEN EN ESTOS EJES TAN RELEVANTES PARA LAS EMPRESAS, COMPARTIRÁN DE MANERA PRESENCIAL SUS HALLAZGOS Y PRÁCTICAS PARA SEGUIR IMPULSANDO EL EMPLEO EN MÉXICO.



Juan Pablo Neira

MAGIC SPEAKER

Juan Pablo Neira es un reconocido publicista que ha demostrado amplia versatilidad como empresario y conferencista internacional, capaz de articular la creatividad y el ilusionismo para detonar emociones.

Es autor de los libros “Imagine”, “Creer para crear” y “Las grandes marcas en Colombia”, títulos con récords en lectores y ventas. Se especializó en la George Washington University como productor de eventos para posteriormente fundar LIVE, una de las más compañías de eventos especiales en América Latina de mayor prestigio.

Además de ser creador de Expomarketing y fundador de las publicaciones Marketing News y Punto de Evento, Juan Pablo Neira ha colaborado con más de 500 clientes como WOBI, SAB Miller, Coca Cola, Pfizer, P&G, Citibank, Nestlé, Johnson & Johnson y ExxonMobil.



Tico Perezgrovas

FUNDADOR DE RUMBO, CICESO Y TOP TALENT MX

Es autor del libro “Empresas auténticas, empresas humanas” y reconocido Top Voice LinkedIn 2020. Ha asesorado a más de 1,400 empresas para transformar su cultura y el significado de trabajar en equipo con el propósito de alcanzar resultados extraordinarios.

Nominado como emprendedor Endeavor 2014, Tico Perezgrovas también fue seleccionado como emprendedor Enlace 2019. A su intensa actividad como asesor, consultor y conferencista, se suman su talento y creatividad en redes sociales. Es cofundador de “RUMBO Podcast” y anfitrión de la comunidad “Creciendo con RUMBO”.

Psicólogo, escritor y orador, se reconoce como emprendedor serial, especialista en temas empresariales, liderazgo, recursos humanos y futuro del trabajo. Su formación académica se perfiló en la Universidad Iberoamericana y el Tecnológico de Monterrey.

PEOPLE ANALYTICS: ¿PARA QUÉ PROFUNDIZAR EN EL CONOCIMIENTO SOBRE LAS PERSONAS?

Por: AMEDIRH

La aplicación de *People Analytics* en la estrategia de negocio de las empresas se ha convertido en una herramienta fundamental para Recursos Humanos. Este enfoque basado en datos, que utiliza la tecnología para recopilar, analizar y visualizar información relacionada con el personal de una organización, ofrece ventajas significativas para las compañías que buscan mejorar su rendimiento y obtener una ventaja competitiva.

Antecedentes

People Analytics es una práctica relativamente nueva en el mundo de los negocios que se ha convertido en una herramienta clave para la gestión de Recursos Humanos. Esta práctica se basa en el uso de datos y análisis para tomar decisiones informadas y mejorar la eficiencia y la productividad de los trabajadores.

El origen de la práctica de *People Analytics* se remonta a la década de 1950, cuando los primeros psicólogos industriales comenzaron a utilizar análisis

estadísticos para estudiar el comportamiento humano en el entorno laboral. A medida que la tecnología avanzó, se hizo posible recopilar y analizar grandes cantidades de datos, lo que permitió a las empresas utilizar la información para tomar decisiones informadas sobre la gestión de Recursos Humanos.

En los años recientes, el uso de *People Analytics* se ha extendido ampliamente en las empresas de todo el mundo que han comenzado a utilizar análisis de datos para identificar patrones y tendencias en el comportamiento y la productividad de los colaboradores, y modelar con alta efectividad la contratación, la capacitación y la retención del talento.

En la actualidad, la práctica de *People Analytics* es una parte integral de la gestión de Recursos Humanos. Las organizaciones utilizan herramientas avanzadas de análisis de datos y software para recopilar, analizar y visualizar información

sobre la fuerza laboral. Esto les permite mejorar tanto la eficiencia como la productividad.

Ventajas

Entre los principales beneficios del uso de *People Analytics* en la estrategia de negocio de las empresas, destacan las siguientes:

- 1. Identificación de tendencias:** Con *People Analytics*, las empresas pueden analizar grandes cantidades de datos y obtener información valiosa sobre las tendencias de la fuerza laboral, lo que les permite anticiparse a los cambios en el mercado.
- 2. Mejora de la retención del talento:** Al analizar los datos de los colaboradores, las empresas pueden identificar los factores que influyen en la retención de talento y tomar medidas para mejorarla. Esto puede incluir mejoras en el ambiente de trabajo, la compensación o los beneficios.

3. Reducción del ausentismo:

People Analytics puede ayudar a las empresas a identificar los motivos del ausentismo laboral y tomar medidas para contenerlo y reducirlo. Al analizar los datos de la fuerza de trabajo, se pueden ubicar patrones y tendencias que permitan anticiparse a situaciones adversas.

4. Mejora de la productividad:

Al analizar los datos de los colaboradores, las empresas pueden identificar patrones y tendencias que afectan la productividad, y tomar medidas correctivas y preventivas. Esto puede incluir cambios en la capacitación, mejoras en la gestión del tiempo o la asignación de tareas, así como el seguimiento a las desviaciones de proceso.

5. Identificación de líderes:

La aplicación de *People Analytics* permite a las empresas localizar a los líderes potenciales dentro de su organización, con base en el estudio de los niveles de potencial para gestionar a personas en función de los proyectos y objetivos de negocio, lo que permitirá determinar las medidas necesarias para desarrollar ese talento.

Principales barreras

La implementación de *People Analytics* en la gestión de Re-

ursos Humanos ha demostrado ser una herramienta valiosa para la toma de decisiones informadas y la mejora de la productividad. Sin embargo, como cualquier nueva práctica, la puesta a punto de esta iniciativa puede encontrarse con una serie de barreras que dificultan su adopción.

Una de las principales es la falta de comprensión y apoyo de la alta dirección de la empresa. Si el equipo principal de liderazgo no atiende a la importancia de *People Analytics* y no está dispuesta a invertir en tecnología y capacitación, la implementación puede fracasar.

Otra barrera es la falta de datos estructurados y confiables. Si una empresa no cuenta con datos suficientes sobre su fuerza laboral, será difícil tripular los proyectos de *People Analytics* de manera efectiva. La recopilación y análisis de información requiere de herramientas y sistemas adecuados, lo que puede resultar costoso y complejo.

La privacidad y la seguridad de los datos también pueden ser una barrera importante para la implementación de *People Analytics*. Las empresas deben garantizar que los datos de los colaboradores se manejen de manera segura y se respeten las regulaciones de privacidad, por ejemplo, el marco legal vigente en materia de protec-

ción de datos personales en manos de terceros, en el contexto laboral.

La resistencia al cambio y la falta de capacitación también pueden llegar a ser obstáculos relevantes. Los colaboradores pueden sentirse incómodos con la recopilación y análisis de datos, y pueden necesitar capacitación para comprender cómo se utilizará la información para tomar decisiones informadas sobre la gestión de talento.

¿Estamos listos en RH para asumir el reto?

La implementación exitosa de proyectos de *People Analytics* demanda capacitar técnicamente al personal de Recursos Humanos, pues implica el uso de herramientas avanzadas como son la Inteligencia Artificial y el aprendizaje automático, para recopilar y analizar grandes cantidades de información sobre la fuerza laboral de una empresa.

La capacitación técnica en *People Analytics* es necesaria para que el personal de Recursos Humanos pueda comprender y utilizar estas herramientas de análisis. También les permitirá interpretar los datos para tomar decisiones estratégicas sobre la atracción, la contratación, la capacitación y la retención del talento.

Como se aprecia, puede significar una inversión valiosa para las empresas mexicanas. Además de mejorar la eficiencia y productividad de la fuerza de trabajo, este tipo de entrenamiento puede proporcionar ventajas competitivas.

A medida que la tecnología continúa avanzando, la necesidad de capacitación técnica en *People Analytics* se vuelve cada vez más apremiante. Aquí presentamos cinco competencias clave que los ejecutivos de Recursos Humanos deben desarrollar:

- **Conocimiento del negocio:** Es importante que los ejecutivos de Recursos Humanos tengan un conocimiento profundo del negocio y de sus objetivos estratégicos. Esto les permitirá identificar oportunidades para aplicar la analítica de personas y desarrollar soluciones que tengan un impacto positivo en la organización.
- **Análisis de datos:** Para poder realizar un análisis de datos efectivo, los ejecutivos de Recursos Humanos deben contar con habilidades en el manejo e interpretación de los resultados obtenidos. Además, es necesario que conozcan los diferentes tipos de datos disponibles y cómo pueden utilizarse para mejorar la gestión de talento.
- **Conocimientos en estadística:** El análisis estadístico es una herramienta fundamental para la analítica de personas. Los ejecutivos de Recursos Humanos deben conocer los conceptos básicos y saber cómo aplicarlos para poder analizar y entender aquello que revela la información.
- **Comunicación:** Es esencial que los ejecutivos de Recursos Humanos sepan comunicar los resultados obtenidos de manera clara y

La implementación exitosa de proyectos de *People Analytics* demanda capacitar técnicamente al personal de Recursos Humanos, pues implica el uso de herramientas avanzadas como son la Inteligencia Artificial y el aprendizaje automático.

efectiva a otros miembros de la organización. Esto les permitirá crear planes de acción funcionales y ejecutables.

- **Habilidad en toma de decisiones:** Finalmente, los ejecutivos de Recursos Humanos deben desarrollar competencias en toma de decisiones para utilizar los resultados con sentido objetivo, crítico y soportado en evidencias. Esto les permitirá crear planes de acción efectivos que tengan un impacto positivo en la organización.

En resumen

El uso de *People Analytics* en la estrategia de negocio de las empresas ofrece ventajas significativas en términos de mejora de la retención del talento, reducción del ausentismo, mejora de la productividad y la identificación de líderes. Al tomar decisiones informadas basadas en datos, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva y mejorar su rendimiento en el mercado. 🔄

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP



Diplomado en Finanzas Empresariales

Adquiere las herramientas para diagnosticar las problemáticas de una empresa: análisis, modelo de negocios, financiamiento y planeación financiera.

Finanzas | 96 NDPC | Online

Inicia 10 de julio de 2023

Maestría en Finanzas

Fórmate como director y consultor financiero o bursátil para gestión de inversiones, financiamiento y administración del riesgo en las organizaciones.

Inicia 4 de agosto de 2023

Maestría online en convenio con la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM



mercadotecnia@colegiocpmexico.org.mx
55 1105 1900, Ext. 1925

5528823071

Colegio de Contadores Públicos de México.



HABLEMOS DE LO QUE NUESTRA GENTE QUIERE

Por: Lic. Mauricio Reynoso

DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

La responsabilidad de Recursos Humanos se funda, en gran medida, sobre la base del conocimiento acerca del comportamiento de las personas en el contexto de las organizaciones.

No obstante, si revisamos los porcentajes de presupuesto y operación dedicados a este eje estratégico, encontraremos que es uno de los rubros a los que se destinan menos recursos y esfuerzos.

Como nunca, el estudio serio y crítico del comportamiento del colaborador demanda que los equipos de RH cuenten con los elementos y capacidades indispensables para generar conocimiento, identificar hallazgos relevantes, proponer acciones correctivas y preventivas así como soluciones de impacto positivo.

Lo anterior supone que la organización cuente, al menos de forma suficiente, con elementos como:

- Talento competente para diseñar y operar productos de investigación sobre hipótesis relevantes.
- Inventario sólido de objetivos de investigación apalancados en las metas de negocio.

En materia de experiencia del colaborador debemos actuar rápido y bien, lo que significa estar atentos a lo que la gente realmente va a generar un impacto relevante en las personas y el negocio.

- Métodos, metodologías, técnicas e instrumentos de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Herramientas para el análisis de los datos recogidos
- Informes diagnósticos dirigidos a la dirección general y sus distintos órganos de liderazgo.

Además, la visión de RH sobre el eventual impacto de la conducta humana en la organización debe superar la mirada unidimensional que, en ocasiones, caracteriza parte de la oferta convencional de estudios de clima organizacional.



Publicación publicada originalmente en El Economista. Véase: <https://bit.ly/44nMK1z>

¿Qué le importa a gente?

En los meses recientes, hemos observado que más colaboradores se animan a declarar abiertamente sus expectativas y demandas. Sucede durante los procesos de contratación de talento y en las sesiones de evaluación y retroalimentación del desempeño.

Más personas abordan a sus líderes para expresarles cuáles son sus prioridades y ya no esperan a “la encuesta de clima” que aplica la empresa una vez al año. Es decir, los colaboradores experimentan cierto tipo de empoderamiento y debemos escucharlo oportunamente.

Por ello, es indispensable fortalecer el análisis de la experiencia de usuario y elevarlo a rango de especialidad dentro del equipo de RH. Esta acción resulta fundamental porque permite orientar el diseño de programas para reforzar:

- Afinidad cultural entre personas y empresa
- Sentido de pertenencia
- Percepción de seguridad y confianza
- Compromiso del colaborador con los resultados
- Empatía social

- Trabajo en equipo
- Marca empleadora y reputación corporativa

Lo más importante de los programas para mejorar la experiencia del colaborador es que resulten verdaderamente significativos para la gente. Antes de llevar a la práctica las diversas ideas que surgen en la dirección general y los comités de empresa o al interior de RH, debemos preguntarnos, por cada iniciativa, si:

- ¿Hay demanda de los colaboradores?
- ¿Genera valor para la gente y la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios para ambas partes?
- ¿Cuál es el costo/beneficio?
- ¿Qué pronóstico de impacto a corto y mediano plazo se puede visualizar?
- ¿Cómo repercutirá en la cultura, el trabajo de equipo y los resultados?

En materia de experiencia del colaborador debemos actuar rápido y bien, lo que significa estar atentos a lo que la gente realmente va a generar un impacto relevante en las personas y el negocio. Estudiemos cada necesidad y respondamos con iniciativas que generen valor. 🤝

Aunque muchos de nosotros ya estamos aprovechando la tecnología mejorada en nuestras industrias, muchos más están contemplando cómo cambiarán sus mundos como resultado del aprendizaje automático, la automatización y la computación sensible.

Los líderes empresariales inteligentes, la era de la Inteligencia Artificial anuncia una oportunidad de oro para invertir en talento, liberar a los empleados y crear el espacio para que innoven, sueñen y reimaginen. Es la oportunidad de aprovechar las ventajas de los rasgos humanos únicos que resultarán fundamentales para la próxima etapa de nuestra evolución.

Así pues, mientras seguimos descubriendo las enormes oportunidades que nos brindan los avances de la tecnología digital, también debemos considerar cómo definimos el papel cambiante del capital humano de una organización, teniendo en cuenta los cambios sociales sísmicos y las megatendencias que están reconfigurando la mano de obra mundial.

Un nuevo contrato social

Antes de COVID-19, el tiempo que se pasaba físicamente en un escritorio era un criterio para medir la productividad de los empleados. El personal que se quedaba hasta tarde solía ser elogiado como el más dedicado, fiable y productivo del equipo. En 2020, la dinámica de poder cambió irrevocablemente. Impulsados por un nuevo reconocimiento de nuestra propia fragilidad, emprendimos un viaje de autorrealización para redescubrir nuestro equilibrio, reevaluar nuestras prioridades y volver a conectar con aquello que nos llena.

El resultado fue una transformación de nuestra forma de trabajar y de lo que esperamos de nuestros empleadores a la hora de satisfacer nuestras necesidades. Para aquellas organizaciones incapaces o reacias a adoptar el nuevo paradigma laboral, el impacto ha sido inmediato y decisivo. Los trabajadores han abandonado sus puestos de trabajo en masa, reevaluando sus objetivos, aspiraciones y propósitos personales.

¿CÓMO PUEDE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL AYUDAR A ATRAER, CULTIVAR Y RETENER EL TALENTO?

Por: Alain Bejjani,

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, MAJID AL FUTTAIM HOLDING.
WORLD ECONOMIC FORUM

Puede que la mecha se haya encendido con las medidas adoptadas para frenar la pandemia, pero no muestra signos de apagarse. Según una encuesta mundial de PwC, una quinta parte de los trabajadores tenía previsto dejar su empleo en 2022. Quizá lo más preocupante sea que esta tendencia se da especialmente entre los trabajadores más jóvenes.

Y a los grandes dimisionarios se suman ahora los silenciosos, empleados que se desvinculan voluntariamente de un trabajo que va más allá de la descripción básica de su puesto. Según Harvard Business Review, gran parte de esta actitud está motivada por los mismos sentimientos que llevan a la gente a dimitir: la sensación de que sus jefes no invierten adecuadamente en ellos, en su futuro o en su talento.

Escasez mundial de personal calificado

Según McKinsey, casi nueve de cada diez empresas de todo el mundo (87%) afirman que ya tienen un déficit de cualificaciones o que lo tendrán en los próximos años. Si no se aborda,

en 2030 esa brecha será enorme. McKinsey calcula que hasta 375 millones de trabajadores de todo el mundo tendrán que cambiar de categoría profesional y desarrollar competencias para ser eficaces en sus nuevas funciones. El avance de la tecnología digital garantizará que competencias como la codificación, la ingeniería y el análisis de datos sigan siendo muy demandadas, pero la creación de una mano de obra eficaz para la era digital exigirá un conjunto de competencias más amplio.

Los atributos exclusivamente humanos, como la creatividad o los que requieren capacidad social o emocional, van a aumentar y darán lugar a una prima aún mayor para encontrar y desarrollar líderes de personas excepcionales.

Muchas de estas capacidades necesarias se desarrollarán internamente, a medida que los empleados se adapten a trabajar en la era digital de las máquinas inteligentes. Pero los sistemas educativos también tendrán que evolucionar para producir una nueva generación de talen-

tos equipados con las habilidades necesarias para prosperar en la economía digital.

Por ejemplo, en los Emiratos Árabes Unidos, se está estableciendo un nuevo estándar a medida que la nación avanza hacia su objetivo de convertirse en un centro mundial para atraer a las mejores mentes, ideas y talentos. En el centro de su plan Centenario 2071 se encuentra un cambio constante y sostenido para convertirse en una economía competitiva basada en el conocimiento, con estrategias para capitalizar el talento, las habilidades y las competencias, reconociendo el papel del sector educativo para inculcar las cualidades necesarias para alcanzar estos objetivos.

Inteligencia Artificial y Machine Learning

Es evidente que la IA y las tecnologías de aprendizaje automático están cambiando rápidamente la naturaleza de los puestos de trabajo, especialmente los que realizan trabajadores manuales y conllevan tareas rutinarias. Pero es importante recordar que se prevé que la automatización conduzca a la creación neta de empleo.

Las estimaciones del Informe sobre el futuro del empleo del Foro Económico Mundial sugieren que, si bien 85 millones de puestos pueden verse desplazados por un cambio en la división del trabajo entre humanos y máquinas para 2025, otros 97 millones de nuevas funciones pueden surgir durante el mismo período.

Las empresas con más éxito serán las que inviertan en talentos que puedan trabajar con mayor eficacia junto a la Inteligencia Artificial y otras aplicaciones similares. Si se aprovechan adecuadamente las formas de vida mecánicas y basadas en la nube, los empleados humanos con las capacidades adecuadas podrán dar lo mejor de sí mismos.

Para las organizaciones y entidades que adoptan hoy un futuro mejorado por la tecnología, la Inteligencia Artificial está llamada a convertirse en el colega más valioso que los seres humanos hayamos tenido nunca, permitiéndonos dar el siguiente paso en nuestra evolución colectiva, impulsar un cambio significativo dentro de la capacidad de nuestras funciones individuales y contribuir mejor a la creación de comunidades verdaderamente sostenibles y prósperas para las generaciones venideras.

Reproducido bajo el esquema de licencia
Creative Commons attribution non commercial
no derivatives 4.0 International Public License.
Publicación original: <https://bit.ly/41RwzDH>

El contenido es responsabilidad del autor.



TRABAJO HÍBRIDO: ¿POR QUÉ TU COMPAÑÍA DEBERÍA FORTALECER LAS HABILIDADES BLANDAS DIGITALES?

Por: Matías Acosta

CEO, SHAPING HORIZONS, ALUMNI,
GLOBAL SHAPERS COMMUNITY

Los líderes tradicionales podrían pensar en resolver este problema teniendo más reuniones de equipo. Sin embargo, en el modelo laboral híbrido donde la multitarea es la práctica más común y la atención es un bien escaso, este es el mayor error que podría cometer un líder digital.

Al comienzo de la pandemia COVID-19, casi nueve de cada 10 (87%) trabajadores precisaban desarrollar habilidades blandas cognitivas, interpersonales y de liderazgo para el futuro mercado laboral. A medida que la pandemia se volvió endémica, nos ha dejado una nueva normalidad de trabajo híbrido.

Esta nueva circunstancia redefine la brecha de habilidades blandas que ya existía y obliga a repensar qué habilidades se necesitan para el futuro del trabajo.

Las habilidades blandas definen cómo nos relacionamos y, por lo general, incluyen liderazgo, colaboración, comunicación y resolución de problemas, entre otras competencias cognitivas y socioemocionales. Hoy en día, no se consideran parte de la alfabetización digital.

Sin embargo, es imposible interactuar en un trabajo híbrido sin herramientas digitales. Por lo tanto, estamos viviendo la aparición de un nuevo conjunto de habilidades blandas digitales que serán cada vez más importantes en un contexto en el que lo digital se vuelve la norma. Cuanto antes dominemos estas nuevas habilidades, estaremos mejor preparados para el futuro trabajo híbrido.

El liderazgo digital es una habilidad blanda digital clave para el trabajo híbrido

Permítanme comenzar explorando este nuevo concepto. Para eso, primero debemos estar de acuerdo en una definición de liderazgo: un líder establece una visión, inspirando a otros a rendir en su máximo potencial. Esto significa que debemos explorar si la evaluación del desempeño, la inspiración y crear una visión cambian

cuando se trabaja digitalmente. Un líder debe comprender a las personas y generar confianza para inspirar. Soy un gran fanático del liderazgo situacional, un modelo que ayuda a ser más empáticos con las persona para poder evaluar sus necesidades y potenciar su desempeño.

En trabajos híbridos, comprender a alguien y generar confianza es difícil. Los líderes tradicionales podrían pensar en resolver este problema teniendo más reuniones de equipo. Sin embargo, en el modelo laboral híbrido donde la multitarea es la práctica más común y la atención es un bien escaso, este es el mayor error que podría cometer un líder digital.

El mejor enfoque es volverse más intencional y tener menos reuniones, planificando agendas abiertas por adelantado e invitando sólo a las personas adecuadas para que participen de manera activa. Así es como las reuniones en el trabajo híbrido pueden ser más efectivas y, además, permiten a líderes digitales tener sesiones uno a uno con el fin de construir confianza con el equipo.

Un líder digital no puede saber cuándo o cómo trabajan las personas en un trabajo híbrido, lo que implica que las prioridades de trabajo y su evaluación no deben estar basadas en tiempo laboral sino en resultados cuantificables. Esto implica que la alfabetización de datos y la inteligencia empresarial para su control, análisis y visualización se vuelven aún más importantes que en la actualidad. Por tanto, los líderes digitales deben ser generalistas digitales capaces de adaptarse y estar al tanto de las últimas tendencias de gestión digital.

La comunicación efectiva también es sumamente importante para inspirar a las personas y alinear al equipo en una visión común. La comunicación es probablemente la habilidad blanda más afectada por el trabajo híbrido por-

Para dominar el liderazgo digital, las organizaciones e individuos deben recrear escenarios reales porque las habilidades blandas digitales requieren un aprendizaje vivencial en lugar de instructivo.

que está mediada a través de una plataforma en línea, lo que reduce considerablemente su componente no verbal.

Esto hace que la comunicación clara en un entorno digital sea mucho más difícil porque se limita a palabras y expresiones faciales. Dominar las técnicas de duplicación (mirroring) o reformulación (reframing) usadas en negociación, junto con expresiones faciales, puede permitir mejorar la comunicación digital.

La elección de plataformas digitales es clave para la comunicación

La elección de la plataforma para la comunicación en equipos híbridos es muy importante, y estar al tanto de las últimas herramientas es parte del conocimiento digital generalista requerido.

Suelo utilizar Jitsi para videoconferencias, un software abierto con muchas funcionalidades y fácil de implementar. Además de las videoconferencias, las herramientas para la comunicación interna también están evolucionando rápidamente.

Si tu empresa sólo se comunica por correo electrónico de manera interna, se están perdiendo la oportunidad de utilizar herramientas mucho más dinámicas como *Slack*, *Discord*, *Microsoft Teams* u

otras alternativas que permiten crear canales de comunicación escrita o audiovisual. Estas herramientas facilitan compartir información de manera ordenada y dinámica, e incluso ayudan a fortalecer equipos híbridos si se utilizan para generar cohesión en el equipo mediante canales para compartir buenas noticias, celebraciones culturales, entre otras experiencias.

Si tu organización tiene una cultura de uso de las redes sociales para comunicación interna, en lugar de este tipo de herramientas, está creando riesgos de ciberseguridad, además de borrar los límites entre lo personal y lo profesional. Estos son conceptos básicos de la alfabetización digital necesaria para el futuro del trabajo y sirven para crear un entorno de trabajo híbrido saludable.

Algunas personas pueden pensar que el liderazgo digital solo es relevante para líderes o gerentes de equipo, lo cual está lejos de ser correcto. El autoliderazgo (*self-leadership*) en un espacio de trabajo híbrido es más importante que antes y también se ve afectado por esta nueva normalidad. A diferencia de un entorno de trabajo presencial, la libertad que otorga el trabajo híbrido implica que puede ser más difícil establecer buenas prácticas y rutinas. Por lo tanto, la motivación propia y la disciplina, inherentes al autoliderazgo, son clave para el futuro híbrido.

El autoliderazgo digital también significa pensar constantemente en cómo integrarse al equipo. Esto puede ser particularmente complejo para las personas introvertidas, pero es importante para evitar aislarse y para facilitar el crecimiento profesional dentro de la empresa.

Las habilidades blandas digitales requieren un aprendizaje vivencial

Para dominar el liderazgo digital, las organizaciones e individuos deben recrear escenarios reales porque las habilidades blandas digitales requieren

un aprendizaje vivencial en lugar de instructivo. Los programas de voluntariado digital basado en habilidades, *e-mentoring* o *e-shadowing* son algunas soluciones que podrían explorarse para desarrollar estas habilidades.

El lugar de trabajo híbrido también afecta la formación de equipos, la resolución de problemas y las habilidades de colaboración. Los encuentros casuales no suelen ocurrir en un entorno híbrido. De manera similar al liderazgo digital, dominar estas habilidades también requiere intencionalidad. Es importante crear o buscar actividades digitales para participar de forma sincrónica o asincrónica en experiencias vivenciales que ayuden a desarrollarlas.

La digitalización de las empresas viene ocurriendo desde hace décadas. Sin embargo, el trabajo híbrido es una tendencia reciente que transforma la forma de relacionarnos con colegas, y las habilidades blandas necesarias para el crecimiento profesional y las transiciones laborales.

Aprender las nuevas habilidades blandas digitales es fundamental para cultivar resiliencia frente a cambios y lograr el éxito profesional. No hay mejor manera de mantenerse al tanto de las nuevas tendencias que participar en programas de aprendizaje continuo vivencial centrados en las personas.

Las empresas deben ser protagonistas y poner el foco en oportunidades de capacitación porque estos esfuerzos permitirán que su talento pueda adaptarse más rápidamente a futuros cambios en su industria y tener un mejor desempeño.

Reproducido bajo el esquema de licencia Creative Commons attribution non commercial no derivatives 4.0 International Public License. Publicación original: <https://bit.ly/3V7ISdP>

El contenido es responsabilidad del autor.

BIENESTAR Y PEOPLE ANALYTICS: MANCUERNA INDISPENSABLE

Por: AMEDIRH

Como se observa, la implementación de People Analytics nos coloca ante infinidad de posibilidades para conocer a la fuerza de trabajo.

En materia de gestión de personas, las organizaciones enfrentan retos de gran relevancia para asegurar la sustentabilidad y permanencia del negocio. Entre ellos se encuentran el impostergable cierre de brechas de la conexión de los colaboradores con la empresa y su propósito, así como el fomento al bienestar y la salud.

No podemos obviar que también se debe encarar seriamente el debate acerca de quién es responsable de la calidad de vida de la gente. Por un lado, la empresa probablemente sí deba hacerse cargo de invertir en la promoción de estilos de vida más saludables. Este asunto se ha convertido en tendencia del mercado laboral global, no de manera casual, sino porque ya se estudiaron los efectos tanto positivos como adversos que el bienestar de la fuerza de trabajo ejerce sobre los indicadores de productividad.

Por otra parte, definitivamente cada colaborador necesita comprender que su buen estado de salud depende de sus antecedentes genéricos, hábitos y comportamientos, no sólo de su desenvolvimiento en ciertos contextos, entre

los que destaca el centro de trabajo por el número de horas anuales que pasa en él.

Asimismo, que las organizaciones están más dispuestas a brindar beneficios relacionados con el bienestar pero ni los recursos ni la disponibilidad de ellos es infinita como para garantizar el acceso a tratamientos prolongados a causa de afecciones crónicas que pudieran ser resultado del estilo de vida.

Por tanto, el fomento a la salud y el bienestar habría de tener como punto de partida a ese ejercicio de conciencia de las personas, acerca del control o descontrol que su propia conducta puede generar. Sin embargo, se trata de un terreno íntimo que corresponde gobernar a cada individuo y donde la empresa no tiene forma legal de operar.

En ese ámbito se encuentran dimensiones altamente sensibles como son, por ejemplo, la alimentación, la sexualidad e incluso la predisposición o propensión a desarrollar ciertas afecciones. De ahí que la garantía del derecho a

la salud y a la seguridad social también cobren relevancia en los tiempos actuales.

Ahora bien, la función de Recursos Humanos no se encuentra a cargo de la discusión filosófica ni jurídica sobre el derecho a la salud y la protección de datos personales en propiedad de terceros; antes bien, debe ser capaz de generar mayor valor de negocio a la organización con la fuerza de trabajo tal y como es y, sobre todo, prevenir y gestionar los riesgos asociados a las personas que pudieran causar un impacto en la sustentabilidad de la empresa. Esto nos coloca en un terreno donde el fomento al bienestar se debe abordar desde perspectivas operativas, financieras, legales y humanistas.

Conocimiento del colaborador y People Analytics

Visto está, como lo reveló la pandemia de COVID-19, que no basta con diseñar e implementar modelos de cultivo para que la experiencia de los colaboradores en el trabajo sea extraordinaria, genere alto nivel de compromiso con los resultados, sentido de pertenencia y lealtad. Como nunca, es una obligación de Recursos Humanos estudiar a profundidad el comportamiento de los colaboradores en diversos órdenes y uno de ellos es la salud.

La aplicación de People Analytics tendrá que ayudarnos a comprender mucho más sobre el bienestar; por ejemplo, acerca de los estilos de vida, nutrición, hábitos alimenticios, consumo calórico, activación física, práctica deportiva y, muy en especial, la epidemiología o prevalencia de enfermedades.

Si la empresa cumple con efectividad la normatividad en materia de posesión y uso de datos personales de los trabajadores, entonces se encontrará en condiciones de preparar una sólida base de datos, con grandes posibilidades para dotarlos de estructura, a fin de que resulten sig-

nificativos para People Analytics. ¿Qué se puede descubrir a través de los modelos analíticos de datos sobre la gente? En primera instancia, se obtendrá una descripción general de la población por sexo, edad, raza y nivel socioeconómico; información que libre de sesgos puede indicar ciertas pautas de salud.

En segunda instancia, People Analytics podría revelarnos la prevalencia de padecimientos que, como es bien sabido y con base en las cifras oficiales del gobierno mexicano, incluyen al estrés, el sobre peso, la obesidad, la hipertensión, la diabetes, el síndrome metabólico y las enfermedades cardiorespiratorias.

Asimismo, la analítica de personas, con el rigor metodológico pertinente, tendría que permitir la identificación del impacto del contexto laboral sobre el estado de salud de la gente. Es decir, correlacionar la evidencia de trastornos de audición, visión, respiración, osteomusculares e incluso el desarrollo de tumores. A su vez, facilitaría la correlación con el ausentismo, las incapacidades médicas, la rotación y baja de talento, el indicador de riesgo de trabajo y las primas de riesgo para efectos de seguridad social.

Como se observa, la implementación de People Analytics nos coloca ante infinidad de posibilidades para conocer a la fuerza de trabajo, comprender sus necesidades de salud y bienestar muy por encima de sus deseos, y los patrones sobre los cuales se diseñarán estrategias de impacto auténtico, rentable y efectivo.

¿Contamos con el entrenamiento para lograrlo?
 ¿Existen en México los consultores y asesores con la llave de acceso a este conocimiento?
 ¿Qué nuevo estándar de competencias técnicas debemos desarrollar en Recursos Humanos?
 Es tiempo de reflexionar, actuar y razonar con mayor profundidad y estrategia en torno a la salud y bienestar de nuestra gente. 🧠

COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PEOPLE ANALYTICS

Por: AMEDIRH

La comunicación organizacional y corporativa es un campo en constante evolución, y una de las últimas tendencias en dicho sector es el uso de *People Analytics* para mejorar su efectividad e impacto en la percepción de la marca empleadora de la empresa.

Como si se tratara del cliente de un supermercado, un colaborador también genera una huella de información y documentación, con capacidad para aportar datos valiosos sobre sus valores, creencias, actitudes, usos, costumbres, conductas y opiniones. Aquí el desafío más relevante consiste en contar con dos tipos de herramientas que nos ayudarán a aprovechar este capital.

- Herramientas para capturar la información y organizarla o estructurarla de la manera más automatizada posible.
- Herramientas para analizar los datos y, por dicho medio, la trazabilidad de la huella informativa y de datos de los colaboradores a cada paso que dan.

En el contexto de las tiendas —supermercados o establecimientos departamentales—, los consumidores dejan una huella informativa fácilmente identificable, procesable y analizable. Se trata del ticket de compra. En dicho documento aparecen todos y cada uno de los artículos adquiridos, el valor unitario, el importe y si se utilizó tarjeta de débito, crédito o efectivo. Gracias a esta información, las cadenas de

suministro pueden planificar su demanda y rotación de producto e incluso acordar mejores condiciones contractuales con los proveedores.

Ante ese mundo de posibilidades, ¿qué podemos hacer desde las áreas de Recursos Humanos? Primero, responder con cuál nivel de automatización de los datos contamos. Por ejemplo, este será mucho menor si por principio de cuentas todas las solicitudes y trámites de personal se efectúan mediante documentos impresos y que quizá no lleguen a ser capturados nunca.

En la medida que RH logre automatizar sus procesos —de manera paulatina y progresiva—, la huella informativa de los colaboradores cobrará una mejor estructura para darle seguimiento, efectuar diversos tipos de análisis cuantitativo y cualitativo, así como identificar tendencias en torno a los valores, actitudes, comportamientos y verbalizaciones.

No obviemos mencionar que un número de empresas cada vez mayor han apostado fuertes inversiones para automatizar los procesos relacionados con Recursos Humanos. No obstante, hoy deberían observarse con el enfoque de *People Analytics* aplicado a vertientes como atracción de talento, análisis de postulantes, identificación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, compensación, beneficios, salud y riesgo de trabajo, entre otros conjuntos de variables.

Con relación a la información, igualmente, los datos estructurados habrán de permitir el estudio y seguimiento de los hábitos de consumo de contenidos, lo cual supone identificar patrones de comportamiento en torno a los temas y subtemas, canales y medios, horarios, asistencia a eventos, participación en convocatorias y, por supuesto, el rechazo a los mensajes que la organización emite.

Cuanto mayor claridad logremos tener acerca de estos aspectos, mejores serán las posibilidades para optimizar esfuerzos y obtener resultados más y más cercanos a los objetivos de comunicación propuestos.

Además, un ángulo muy importante es el de la agilidad; es decir, que entre más estructurado se encuentre nuestro rastreo, agrupación y análisis de los datos, será mayor la rapidez con la cual se pueden formular medidas mitigantes, correctivas o preventivas, así como estrategias e intervenciones de impacto considerable en la organización y sus colaboradores.

Adicionalmente, si consideramos la fuerza que ejerce la comunicación organizacional en el clima laboral, observaremos que los flujos de información resultan un factor crítico, capaz de afectar a la productividad y el compromiso de los empleados, para bien o para mal.

Justamente, una de las formas en que las empresas pueden mejorar el clima laboral es a través del uso de *People Analytics*, herramienta que utiliza los datos para soportar la toma de decisiones y gestionar el capital humano de manera más eficiente.

A través de la huella de datos de los colaboradores, las empresas pueden identificar las áreas que registran mayores niveles de insatisfacción o desaprobación entre el capital humano. En consecuencia, es posible estructurar interven-

ciones y establecer acciones correctivas y preventivas para que esos aspectos dejen de ser una preocupación para RH y los líderes.

Por ejemplo, si los colaboradores se quejan de una carga de trabajo excesiva, las empresas pueden utilizar *People Analytics* para analizar, por un lado, los datos que arrojan las asignaciones y tomar medidas para reducir la carga de trabajo o mejorar la eficiencia. Es más, todavía más importante, se puede identificar si se trata de una problemática operativa auténtica, o bien, si únicamente es un asunto de percepción y opinión contagiada de persona a persona.

Asimismo, la comunicación organizacional se puede enfilar para modificar la percepción, sea a través de mensajes tácticos, o bien, con el despliegue de campañas más agresivas que incluyen la comunicación uno a uno, la difusión por parte de la dirección general en los llamados *town hall meetings*, contenido gráfico integrado a la ambientación de salas, pasillos, recepciones y comedores, así como cápsulas y otros productos audiovisuales instalados en equipos de cómputo personal y pantallas en zonas de mayor afluencia.

Además de mejorar el clima laboral, las empresas también pueden emplear *People Analytics* en combinación con las herramientas de comunicación organizacional, para incrementar los niveles de desempeño de la marca de la empresa, rasgo importante porque afecta la capacidad de la organización para atraer y retener talentos y clientes.

En resumen, las compañías pueden analizar los datos para identificar las creencias, actitudes, verbalizaciones y comportamientos que los colaboradores tienen acerca de la marca y cada uno de sus componentes, para posteriormente intervenir hasta donde sea posible para mejorar la percepción y ajustar el posicionamiento o imagen que la gente guarda en su mente. 

BRECHA DIGITAL DE GÉNERO RETRASA EL DESARROLLO HASTA 132 AÑOS

Por: MUNDO EJECUTIVO

La pandemia aceleró el uso de la tecnología en diversos sectores que son fundamentales para la sociedad y para el desarrollo económico del país, pero también acrecentó la brecha digital de género. En este sentido, las tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático, la realidad virtual y el internet de las cosas, entre otras, están impulsando la transformación digital en las industrias y su implementación ha contribuido a la recuperación económica, ya que las empresas han recurrido a estas herramientas para innovar y eficientar sus operaciones.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se estima que en los próximos años el 90% de los trabajos requerirán de conocimientos en Tecnologías de la Información (TI), ciencias e ingenierías, por lo que resulta necesario que mujeres y hombres estén preparados para un futuro digital.

Brecha tecnológica

No obstante, los cambios que empujan a las nuevas generaciones a fortalecer sus habilidades digitales han evidenciado aún más la desventaja que tienen las mujeres en el uso de las tecnologías y la brecha de género a la que se enfrentan. Datos de la UNESCO muestran que la industria digital no es la excepción en esta problemática social, pues sólo el 30% de su talento en todo el mundo son mujeres, y de acuerdo con el Foro Económico Internacional, tomará cerca de 132 años lograr una paridad laboral, económica, política y de oportunidad a nivel mundial si no se realizan acciones de manera inmediata.

Necesario crear estrategias

Al respecto, María Vélez, CEO y cofundadora de *Crack the Code*, edtech de programación mediante

videojuegos, destaca que para llevar a cabo una transformación es necesario que tanto gobiernos, empresas y la sociedad, desarrollen estrategias que impulsen el talento femenino y permitan su inclusión en las distintas industrias a fin de empoderarlas.

Asimismo, mencionó que tanto México como América Latina aún tienen un largo camino por recorrer para crear escenarios que validen y construyan las condiciones laborales, económicas y académicas óptimas para todos.

Impulso al talento femenino

Según datos de la edtech, las niñas muestran un menor interés en el mundo digital con apenas un 9% frente al 28% de interés que tienen los niños, lo cual puede deberse a la falta de información que hay en torno a la tecnología, aunado a que es percibida como “exclusiva para el género masculino”. De ahí la importancia de generar acciones que impulsen la participación femenina en la tecnología, y que además fomenten la idea de que ellas pueden hacer mejoras a su alrededor, siempre y cuando estén preparadas.

Finalmente, cabe agregar que la brecha de género en el área tecnológica ha sido uno de los puntos débiles por muchos años y actualmente sigue presente, por ello es necesario que las líderes que son referentes en esta área, promuevan los cambios para lograr una mejor sociedad donde las mujeres tengan las mismas oportunidades de desarrollar su talento en la tecnología o en cualquier otra industria y a recibir una mayor remuneración económica.

Publicado originalmente en Mujer Ejecutiva. <https://bit.ly/3AluLLs>

El contenido es responsabilidad de la autor.



CUMBRE
DE LAS
200
MUJERES

MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO



MUNDO EJECUTIVO

MAYO 2023

LAS MUJERES MÁS INFLUYENTES Y EXITOSAS SE UNEN POR MÉXICO

VISA

Walmart
México y Centroamérica

HOTELES
Misión

MUNDOCAPITAL
ACCELERATOR GROUP

VINOS
Wagner

LaJornada

THE CORE
THE LIVING HARMONY

RENTABLE

Ciudad de México
AMMJE

SMART
MEDIA
GROUP

**LIGHT
PURPLE**

Greenology™
The green way of business

energiahoy

www.mundoejecutivo.com.mx

10 IDEAS PARA BRINDAR CUIDADOS A LAS COLABORADORAS EMBARAZADAS

Por: AMEDIRH

La salvaguarda de los derechos laborales de las mujeres trabajadoras durante el periodo de gestación está prevista en el marco legal mexicano, a través de la Ley Federal del Trabajo (LFT) donde se encuentran establecidas, principalmente, tanto las prerrogativas de las colaboradoras como las obligaciones del patrón, haciendo explícito un encuadre que promueve erradicar la discriminación.

No obstante, la discusión social acerca de la creación de esquemas de beneficios y cuidados hacia las trabajadoras gestantes ha cobrado gran relevancia. Al respecto, se han dirigido los reflectores hacia la necesidad de fortalecer las redes de apoyo para facilitar que más mujeres aspiren a posiciones desafiantes, o bien, que simplemente permanezcan en la organización, sin que el embarazo resulte un factor decisivo de rotación de talento.

En AMEDIRH, hemos observado la evolución de esta tendencia que se inclina a la promoción de mejores condiciones que eviten la deserción de mujeres. El costo/beneficio para las empresas sin duda es significativo pues al evitar la desvinculación de una colaboradora, es posible continuar la capitalización del esfuerzo e inversión de recursos involucrados en su atracción, contratación, capacitación y perfeccionamiento en el desempeño de sus funciones.

Las organizaciones requieren revisar a profundidad cuáles son los beneficios e iniciativas que se están otorgando a las mujeres en al menos tres momentos relevantes, es decir, antes, durante y después del embarazo.

- Con independencia de su situación civil matrimonial, en México se garantiza el derecho de las mujeres a decidir sobre su cuerpo, cuándo y en qué términos procrean. Por tanto, el trabajo o la empresa no deben representar un factor que limite o desvirtúe dicha prerrogativa.
- Durante el embarazo, las organizaciones se encuentran reguladas para que los patrones y sus colaboradores no ejerzan ningún acto de discriminación hacia las mujeres gestantes, en ninguna de las modalidades conocidas o por conocerse. No obstante, de acuerdo con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred), la discriminación laboral durante el embarazo ronda el 94.6% del total de casos reportados en los últimos 9 años.
- Después del embarazo, las empresas tendrían que generar las condiciones para que el regreso a las actividades —tras el periodo de incapacidad reconocido por las institu-

ciones de seguridad social y los patrones—, resulte una experiencia no sólo grata sino que permita que las nuevas madres se reintegren con efectividad, recuperando su autoconfianza y dominio sobre su puesto y el desempeño de sus funciones.

Visto está que la organización tiene responsabilidades que debe solventar y, en este sentido, Recursos Humanos se encuentra no sólo ante la posibilidad de contribuir al cumplimiento del marco legal, sino de generar mejores condiciones en el clima laboral, la seguridad, el compromiso, la lealtad y la productividad de las mujeres trabajadoras.

10 iniciativas que puedes implementar

De manera enunciativa, más no limitativa, en AMEDIRH consideramos que hay al menos diez prácticas que se pueden poner en marcha con agilidad.

- **Flexibilidad laboral:** consiste en proporcionar facilidades para que las mujeres gestantes puedan configurar sus horarios presenciales o remotos, o bien, la opción de trabajar desde casa para reducir el estrés y la fatiga durante el embarazo.
- **Descansos para el cuidado personal:** se refiere a promover que las mujeres embarazadas tomen descansos programados e informados a la empresa, para ir al médico, realizar ejercicios de estiramiento y descansar durante el día; lo cual requiere destinar no sólo tiempos sino acondicionar espacios para ellas.
- **Apoyo emocional:** implica ofrecer apoyo psicológico y acompañamiento terapéutico a través de programas de asesoramiento o grupos de apoyo formados con otras colaboradoras embarazadas o que ya son madres; incluyendo desde luego un asesor especializado.
- **Asesoramiento nutricional:** consiste en proporcionar información nutricional y acompañamiento para que las mujeres embarazadas reciban la alimentación adecuada durante su embarazo, en el contexto de comedores de la empresa.
- **Descuentos en servicios de cuidado prenatal:** supone ofrecer descuentos en servicios de atención previa al parto, como visitas al médico, ultrasonidos y clases de psicoprofilaxis a precios preferenciales, mediante convenios establecidos entre proveedores y la empresa.
- **Adaptaciones en el entorno laboral:** significa estudiar el entorno para llevar a cabo adecuaciones en las instalaciones, o bien, ajustar el mobiliario y proporcionar sillas ergonómicas para reducir el riesgo de lesiones osteomusculares así como el estrés físico.
- **Programas de ejercicio prenatal:** implica ofrecer programas de activación física específica para ayudar a las mujeres embarazadas a mantenerse saludables.
- **Licencia de paternidad:** consiste en estimular el uso de la licencia de paternidad para que las mujeres cuenten con el acompañamiento de sus esposos, parejas o compañeros de manera que se facilite su recuperación y el cuidado del recién nacido.
- **Acceso a información sobre lactancia:** proporcionar información, contenidos y charlas de apoyo para tomar decisiones informadas sobre esta etapa de vida, así como el uso de lactarios privados, limpios, seguros y confiables en la empresa.
- **Educación sobre el cuidado del recién nacido:** consiste en ofrecer programas formativos para que las nuevas madres se preparen ante el nacimiento y el cuidado del bebé en sus primeras semanas de vida. 🧠

AGREGAR DIVERSIDAD COGNITIVA A LA IA PUEDE AYUDAR A CERRAR LA BRECHA DE INCLUSIÓN

Por: Yonah Welker
EXPLORER, BOARD MEMBER

Aproximadamente una de cada ocho personas neurodivergentes (79%) se siente aislada socialmente, y las soluciones de asistencia pueden potenciar la integración social y la comunicación, pero no sustituirlas.

El desempleo entre las personas con discapacidad alcanza el 80% en algunos países, lo que las convierte en uno de los grupos más marginados en lo que se refiere al trabajo. Los que tienen empleo se enfrentan a menudo a normas de contratación y promoción desiguales, salarios desiguales por el mismo trabajo y segregación ocupacional, lo que dificulta cerrar la brecha de inclusión de la discapacidad.

De hecho, el costo de excluir a las personas con discapacidad representa hasta el 7% del producto interior bruto en algunos países. En cambio, una estrategia empresarial que incluya a

las personas con discapacidad podría generar un 28% más de ingresos y un 30% más de márgenes de beneficio.

La política y las soluciones de accesibilidad han recibido más atención pública recientemente, a través de legislación como la Estrategia de la Unión Europea (UE) para los Derechos de las Personas con Discapacidad 2021-2030 y la Resolución sobre la Ley de Inteligencia Artificial de la UE para la inclusión de las personas con discapacidad; y directivas y marcos especiales como las Soluciones Digitales Accesibles e Inclusivas para Niñas con Discapacidad de Unicef.

Sin embargo, la diversidad cognitiva (también conocida como neurodiversidad), las deficiencias mentales y las discapacidades siguen caracterizándose tanto por la exclusión social como por la falta de marcos públicos. Es importante abordar esta cuestión, ya que la tasa de desempleo entre las personas con autismo puede alcanzar el 85%, dependiendo del país; mientras que entre las personas con trastornos mentales graves puede oscilar entre el 68% y el 83%, y para las personas con síndrome de Down, el 43%.

Estos trastornos representan algunos de los más afectados

socialmente y una de las mayores poblaciones. En el Reino Unido, por ejemplo, al menos una de cada seis personas vive con una o más afecciones neurológicas, y una de cada siete es neurodivergente. Al mismo tiempo, en Estados Unidos, uno de cada cuatro adultos padece un trastorno mental diagnosticable en un año determinado. A menudo son detenidos falsamente por la policía, discriminados en las entrevistas de trabajo o aislados socialmente en los sistemas académico y educativo.

La tecnología puede ayudar a las personas con diversidad cognitiva

Los avances tecnológicos, como la Inteligencia Artificial (IA) emocional y conversacional, la robótica asistencial y los acompañantes sociales, así como las plataformas y herramientas especializadas de contratación y aprendizaje, pueden abordar algunos de estos retos creando lugares de trabajo, experiencias de contratación y aprendizaje más accesibles.

Empresas como Robokind y LuxAI utilizan la robótica social para el entrenamiento emocional de alumnos con autismo, mientras que Brainpower es un wearable que ayuda a personas neurodiversas con el aprendizaje socioemocional. Beme.AI ayuda el desarrollo de personas con autismo mediante

el seguimiento y el análisis del bienestar y el desarrollo. La tecnología de asistencia, como la que proporciona Eyejustread, puede ayudar a las personas con dislexia y déficit de atención e hiperactividad. Ultranaughts, por su parte, presta servicios de ingeniería y control de calidad en un lugar de trabajo totalmente remoto, donde el 75% del personal es neurodivergente.

Otros casos incluyen el uso de la Inteligencia Artificial conversacional para ayudar a la salud mental y la ansiedad, soluciones que mejoren o aumenten la discapacidad sensorial y/o visual, y tecnologías que hagan más accesible la planificación urbana y de las ciudades. Sin embargo, los prejuicios sociales existentes, la exclusión histórica y la insuficiencia de investigaciones y conjuntos de datos, plantean un reto para el éxito del desarrollo y la aplicación de políticas de diversidad cognitiva..

La diversidad cognitiva y las discapacidades son interseccionales

La diversidad cognitiva y las discapacidades no son monolíticas, sino que presentan un complejo espectro de características, lo que las convierte en temas amplios en cuanto a investigación, datos, interfaces y partes interesadas implicadas.

Por lo tanto, la investigación y el desarrollo en este ámbito



requieren comprender aspectos como la comorbilidad, las afecciones físicas y mentales subyacentes, así como las influencias de la interseccionalidad, el género y los criterios socioeconómicos.

Por ejemplo, entre el 25% y el 40% de las personas con dificultades de aprendizaje sufren también problemas de salud mental. También tienen 1.6 veces más probabilidades de sufrir alergias y otras afecciones.

Además, las niñas son diagnosticadas en un porcentaje sustancialmente inferior o son diagnosticadas erróneamente debido a los diferentes criterios de manifestación y a la falta de información. Muy pocos conjuntos de investigación urbanos incluyen datos sobre género, por lo que es difícil desarrollar programas de infraestructuras que tengan en cuenta las necesidades de las mujeres.

Históricamente se ha excluido de la investigación a determinados grupos étnicos y sociales. Un estudio de la Universidad Estatal de Georgia informó de que los padres caucásicos de niños autistas tenían 2.61 veces más probabilidades de comunicar una preocupación social al pediatra de su hijo que los padres afroamericanos.

Retos de la diversidad algorítmica y la política de Inteligencia Artificial

Este complejo espectro de criterios viene acompañado de otros retos asociados a la investigación, el desarrollo y la adopción de tecnologías y políticas de asistencia. Entre los problemas figuran:

- Los marcos políticos existentes carecen de especificaciones relacionados con la diversidad sensorial y neurodiversa.
- Los marcos de auditoría existentes para el reconocimiento facial y sistemas similares no tienen suficientemente en cuenta los sesgos relacionados con la discapacidad, como las deficiencias faciales y los diferentes gestos, gesticulaciones y estilos de comunicación.
- Los investigadores y responsables políticos carecen de acceso a los datos de la comunidad.
- El acceso a la tecnología de asistencia sigue siendo limitado, en torno a un 10% en términos globales, lo que dificulta la investigación.
- El ecosistema de la tecnología asistencial sigue fragmentado y no está suficientemente conectado.
- Prejuicios sociales inconscientes y conscientes existentes, falta de representación y de vocabulario accesible.

Estos retos suponen una llamada a la acción a largo plazo para que tecnólogos, investigadores y responsables políticos colaboren gradualmente para abordar los siguientes aspectos.

Es importante recordar que el desarrollo de políticas de apoyo a la diversidad cognitiva puede repercutir, y de hecho beneficiar, tanto en el bienestar general de las personas como en la economía en general.

Sistemas, percepción y capas de investigación

Las soluciones de asistencia para personas neurodiversas o con discapacidades cognitivas pueden centrarse en criterios como la atención, la memoria, la comunicación, el aprendizaje, las funciones ejecutivas y el rendimiento, las experiencias visuales y táctiles, el estado emocional y la empatía. Estos aspectos van acompañados de la edad, el sexo y las afecciones subyacentes, lo que permite identificar un marco de investigación adecuado, así como los requisitos de la interfaz tecnológica y la introducción y etiquetado de datos.

Modularidad y especialización

Para abordar mejor deficiencias específicas, las soluciones diseñadas para apoyar la diversidad cognitiva tienden a ser más especializadas e interconectadas, cuando unas cuantas aplicaciones, herramientas o dispositivos se utilizan simultáneamente como parte de un ecosistema de apoyo.

También pueden participar en la introducción de datos múltiples partes interesadas, como las propias personas, las familias, los cuidadores, los asesores y los educadores. Por ejemplo, Beme.AI crea soluciones para niños autistas que permiten hacer un seguimiento del bienestar general, el estado de ánimo, la nutrición y otros factores. También permite la conexión de dispositivos de seguimiento

externos, así como la introducción de datos tanto por parte del niño como de los padres.

Autonomía y partes interesadas

Aproximadamente una de cada ocho personas neurodivergentes (79%) se siente aislada socialmente, y las soluciones de asistencia pueden potenciar la integración social y la comunicación, pero no sustituirlas.

Tecnologías como la robótica social o las plataformas de aprendizaje adaptativo suelen desarrollarse junto con un plan de estudios que identifica aspectos de interacción y aprendizaje para el niño, pero también incluye la participación de cuidadores y educadores. Estos planes de estudios pueden convertirse en una parte aún más crítica que la propia tecnología para evitar una mayor exclusión.

Cuestiones de parcialidad y auditoría

Del mismo modo que los sistemas de Inteligencia Artificial pueden discriminar a personas de una raza determinada, sistemas como la visión por ordenador o el reconocimiento facial pueden discriminar a personas con discapacidades, diferencias faciales como la neuropatía y estilos de comunicación diferentes. Esto lleva a la necesidad de enfoques de auditoría “centrados en la discapacidad” a todos los niveles de la definición del problema, conjuntos de datos, algoritmos y sistemas.

La auditoría debe contar con la representación de personas divergentes en los grupos de investigación o de recursos. Estos grupos pretenden evaluar criterios como la eliminación de influencias discriminatorias, la retroalimentación entre usuarios e investigadores, los aspectos de transparencia y explicabilidad, la rendición de cuentas y las acciones y no acciones realizadas por el sistema durante determinados escenarios e interacciones.

Evolución de las funciones y los marcos de competencias

La Organización Mundial de la Salud y los proveedores nacionales de servicios sanitarios trabajan

periódicamente en el desarrollo de marcos que aborden la convergencia de las competencias tecnológicas, médicas y sociales.

En el ámbito de la neurodiversidad y la discapacidad cognitiva, es posible que estos marcos deban ir acompañados de un diseño neuroaccesible, una capacidad humana específica del área y estudios sociales, así como competencias técnicas que aborden dispositivos y tecnologías específicos.

Otros ámbitos que podrían contribuir a unos algoritmos y ecosistemas más accesibles son las plataformas abiertas de datos sobre diversidad, las estadísticas sobre accesibilidad facilitadas por los empleadores y las políticas y directrices que abordan aspectos de interseccionalidad, género y grupos de edad.

La inclusión beneficia a toda la sociedad

Es importante recordar que el desarrollo de políticas de apoyo a la diversidad cognitiva puede repercutir, y de hecho beneficiar, tanto en el bienestar general de las personas como en la economía en general.

Entre ellas deberían figurar las tecnologías para el deterioro cognitivo asociado a la edad, los ámbitos de la salud mental y los trastornos neurológicos, las ciudades inteligentes, el aprendizaje adaptativo y las tecnologías en el lugar de trabajo.

Porque al mejorar la inclusión de las personas con discapacidad mediante tecnologías de asistencia y basadas en IA para que vivan una vida activa y plena, podemos ayudar a construir una sociedad mejor para todos.

Reproducido bajo el esquema de licencia
Creative Commons attribution non commercial
no derivatives 4.0 International Public License.
Publicación original: <https://bit.ly/3Lozj5T>

El contenido es responsabilidad del autor.

¿QUÉ PASA CON LOS CONTRATOS COLECTIVOS NO LEGITIMADOS?

Por: Salvador Corona Martínez
IBAÑEZ PARKMAN S.C.

La reforma laboral del 1 de mayo de 2019 obedeció en gran medida a los compromisos internacionales contraídos por nuestro país en el Tratado entre los Estados Unidos de América, los Estados Unidos Mexicanos y Canadá (T-MEC) en su capítulo 23; instrumento por virtud del cual México se comprometió a adoptar en su legislación, la obligación de revisar los contratos colectivos existentes al menos una vez durante los cuatro años siguientes a que haya entrado en vigor la reforma legal interna.

Es así como la reforma laboral mexicana de 2019, entre muchos otros temas, estableció nuevas reglas en el ámbito sindical y en las relaciones colectivas de trabajo. Con estos cambios, a los trabajadores, entre otras cosas, se les otorgó la potestad para respaldar o no, a los contratos colectivos ya existentes celebrados entre las organizaciones sindicales y las empresa, a través del ejercicio del voto personal, libre y secreto de los trabajadores. A esto se le denominó legitimación de los contratos colectivos y constituyó una de las medidas para terminar con los famosos contratos de protección empresarial.

La reforma estableció como límite el plazo de cuatro años para la legitimación de los contratos colectivos y todo aquél que no se legitime, por la mayoría de los trabajadores, se dará por terminado. Cabe aclarar que se tiene hasta el 1 de mayo de este año para solicitar el trámite de la legitimación ante el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL) y hasta el treinta y uno de julio para llevar a cabo la consulta democrática a los trabajadores.

A menos de un mes de que concluya el plazo fijado por la reforma, de acuerdo con datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) así como del CFCRL, al inicio de la presente administración se habían reportado un total de 550 mil contratos colectivos a nivel nacional.

No obstante, a escasos cien días del término para llevar a cabo la legitimación, las autoridades han informado que los expedientes fueron “catalogados” y digitalizados bajo “criterios” que les permitieran excluir contratos inactivos, sin materia o firmados por obra o tiempo determinado y, además, identificar los expedientes duplicados, lo que arroja un número estimado de 139 mil



contratos colectivos con registro vigente. Actualmente, han sido legitimados 14,739¹ contratos colectivos legitimados, lo que representa un 10.34% de la cifra actualizada de contratos colectivos con registro vigente. Sin embargo, en la cifra anterior resultaría apenas un 2.61% de contratos legitimados. En mayo del 2022, la STPS estimó que para el final del plazo, serían 15 mil contratos colectivos legitimados, por lo que de llegar a esa cifra, representaría apenas un 10.79%.

¿Qué pasa entonces con los contratos colectivos no legitimados?

La propia ley establece en el artículo décimo primero transitorio de la reforma laboral, que todo pacto colectivo no legitimado se tendrá por terminado, pero se conservarán en beneficio de los trabajadores las prestaciones y condiciones de trabajo contempladas dicho acuerdo colectivo, que sean superiores a las establecidas en la ley laboral, las que serán de aplicación obligatoria para las empresas.

Tomando en cuenta las cifras actuales, más del 80% de los contratos colectivos no serán legi-

timados. Esto obedece al viejo modelo de protección laboral en el que en muchos casos, es probable que no se hayan pactado en los contratos colectivos beneficios superiores a la ley.

Sin embargo, puede darse el caso en que sí se hayan previsto prestaciones superiores, que en la realidad, las empresas no otorgan a sus empleados, por lo que éstas podrían tener un pasivo laboral importante.

Esto no quiere decir que los empleadores estén obligados a legitimar, no obstante, sí tienen el reto de revisar cuidadosamente los beneficios superiores a la ley previstos en los contratos colectivos de trabajo que no vayan a ser legitimados, ya que podrían ser sujetas a demandas individuales de los trabajadores.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹ Consultada el 04 de abril de 2023 en la página electrónica <https://legitimacion.centrolaboral.gob.mx/>

Preguntas en materia de PTU

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

A más tardar el 31 de mayo, las empresas deben cumplir con esta obligación, por lo que en esta edición se da respuesta a algunas interrogantes que se presentan en esta materia.

En la empresa se generaron utilidades a repartir entre los trabajadores. Sin embargo, si nos apegamos a los procedimientos de determinación conforme a las nuevas disposiciones, el monto tope a repartir nos arroja una cantidad inferior en un 30%.

¿Podría la empresa dejar de apegarse a estos nuevos topes y optar por la repartición conforme al procedimiento anterior con la finalidad de beneficiar a los colaboradores distribuyendo el total de la utilidad generada, sin que ello pudiera hacernos acreedores a algún tipo de sanción o repercusión por parte de las autoridades?

¿Es posible que esa cantidad pueda considerarse como un excedente integrable como parte variable al salario?

Lo primero que debemos considerar es que de acuerdo con el artículo 123, apartado A, fracción IX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los trabajadores tienen derecho a recibir una participación en las utilidades de las empresas (PTU). En su determinación, se debe considerar lo siguiente:

- Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fija el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores (actualmente el 10%)
- Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Ahora bien, el artículo 127, fracción VIII de la Ley Federal del Trabajo, establece que el monto de la PTU tendrá como límite máximo tres meses del salario del trabajador o el promedio de la participación recibida en los últimos tres años; el que sea más favorable al trabajador. Cabe



recordar que este tope se estableció como una medida para aminorar el efecto que tendrían los patrones al haberse eliminado la figura de *outsourcing*.

En el caso que se plantea, la empresa está determinando el monto a repartir con base en lo previsto por la Constitución y la Ley del ISR. Es decir, en primer lugar, determinó la base gravable para efectos del Impuesto Sobre la Renta y la multiplicó por el 10%. Dicho importe quedará manifestado en la declaración del ejercicio fiscal y debidamente provisionada en los registros contables.

Posteriormente, dará a conocer el proyecto de reparto individual de utilidades determinado, el cual será avalado por la comisión mixta (integrada por representantes de los trabajadores y de la empresa). En dicho documento quedará plasmado el acuerdo de repartir el total de la PTU calculado con base en la LISR sin aplicar la limitante prevista en el artículo 127, fracción VIII de la LFT.

Ahora bien, el artículo 127, fracción VIII de la Ley Federal del Trabajo, establece que el monto de la PTU tendrá como límite máximo tres meses del salario del trabajador o el promedio de la participación recibida en los últimos tres años; el que sea más favorable al trabajador.

La declaración anual en la que consta la PTU calculada conforme a lo previsto por la Constitución y por la Ley del ISR, así como el documento a que nos referimos en el párrafo anterior, servirán de sustento para impugnar cualquier intento del IMSS por considerar el excedente como un salario variable sobre el que se tengan que pagar cuotas de seguridad social. Esto es así, porque de dicha documentación se desprende que lo que se está pagando a los

trabajadores es PTU, no es salario ni ningún otro concepto.

¿Cómo debe registrarse en la contabilidad la diferencia entre la PTU manifestada en la declaración del ISR y la que se pague después de aplicar el límite establecido en el artículo 127 de la LIFT?

Al cierre del ejercicio 2022 se debe provisionar tanto el ISR del ejercicio como la PTU. La aplicación es un cargo a resultados contra el pasivo que se pagará en marzo y mayo del 2023, respectivamente.

La provisión de PTU por sí misma no representa un gasto deducible para la empresa. Lo que podrá deducir a partir de mayo de 2023 es el monto de la PTU efectivamente pagada.

Por lo tanto, si en mayo de 2023, la empresa opta por aplicar el tope previsto en el artículo 127, fracción VIII de la Ley Federal del Trabajo lo que procedería es considerar la parte no pagada como un ingreso contable no fiscal.

No sería correcto mantener la diferencia en el pasivo porque se le estaría dando un efecto similar al de la PTU no cobrada por algunos trabajadores y que tendría que repartirse en años posteriores.

No sería recomendable aplicar la diferencia contra resultados de ejercicios anteriores, toda vez que, a la fecha del reparto, los estados financieros ya habrán sido aprobados por la Asamblea de Socios.

Tampoco resultaría viable aplicar el ajuste contra la provisión de PTU que se genere con base en la utilidad gravable de 2023 pues se estaría disminuyendo el monto a repartir en 2024.

¿Qué debe hacerse cuando la PTU determinada en la declaración anual es inferior a los topes marcados por LFT?



No existe ninguna disposición que obligue al patrón a repartir un monto mayor al que resulte de aplicar la tasa del 10% a la utilidad gravable calculada en términos de la LISR, aun si dicho importe es menor al equivalente a los 3 meses de salario o de la PTU promedio de los 3 últimos años.

Por lo tanto, solamente distribuirá el importe que se manifieste en la declaración anual.

¿Existe obligación de constituir la Comisión Mixta para la PTU, aun si la empresa no generó utilidades durante el ejercicio fiscal 2022?

En términos del artículo 121, fracción I de la Ley Federal del Trabajo, el patrón está obligado a entregar a los trabajadores la copia de la declaración anual dentro de los diez días siguientes a su presentación. Dicha entrega la realiza en realidad a la comisión mixta de pago de PTU.

Si del análisis de dicha declaración se observa que no se generaron utilidades y por tanto no hay PTU a distribuir, la Comisión debe elaborar el acta respectiva señalando tal situación para hacerlo del conocimiento de todos los trabajadores.

Por lo tanto, sí es necesario conformar la Comisión Mixta.

El contenido es responsabilidad de los autores.

TALENTO, PEOPLE ANALYTICS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Por: Mario Barbosa

ASESOR AMEDIRH TALENTO



El mundo del trabajo está experimentando un cambio sin precedentes impulsado por la tecnología y la globalización, lo que ha llevado a las empresas a reevaluar su enfoque en la gestión del talento. En México, la adopción de herramientas de People Analytics y Transformación Digital en la gestión de talento está emergiendo como una tendencia creciente entre las empresas y se espera que continúe en los próximos cinco años.

People Analytics es el uso de datos y análisis para mejorar la toma de decisiones relacionadas con el talento. A través de la implementación de herramientas de análisis de datos y el uso de técnicas estadísticas avanzadas, las empresas pueden obtener información valiosa sobre sus empleados, como la retención, el desempeño, el compromiso y la diversidad. Esto les permite tomar decisiones informadas para mejorar la gestión del talento y el desempeño empresarial.

La Transformación Digital, por otro lado, implica la integración de tecnología avanzada en todos los aspectos de una organización, incluida la gestión del talento. Las empresas pueden utilizar la tecnología para optimizar los procesos de contratación, selección y capacitación, y para mejorar la eficiencia y la colaboración entre los empleados. También es posible aplicarla para ofrecer experiencias de trabajo más personalizadas y satisfactorias a los colaboradores.

En México, muchas empresas ya están comenzando a adoptar estas prácticas. Las grandes empresas multinacionales como IBM, Google y Microsoft están liderando el camino en la adopción de People Analytics y Transformación Digital en la gestión del talento. También se espera que

las organizaciones más pequeñas comiencen a implementar estas herramientas a medida que la tecnología se vuelva más accesible y asequible.

En los próximos cinco años, se espera que la adopción de People Analytics y Transformación Digital en la gestión del talento en México siga creciendo. Las empresas buscarán cada vez más formas de aprovechar la tecnología para mejorar la gestión del talento y el desempeño empresarial. Esto incluirá el uso de herramientas de análisis de datos y técnicas estadísticas avanzadas, así como la integración de herramientas avanzadas en todos los aspectos de la gestión del talento.

Además, continuará la adopción de estas prácticas lo que conducirá a cambios significativos en la forma en cómo las empresas gestionan y retienen el talento. Las que utilizan People Analytics y Transformación Digital en la gestión del talento estarán mejor posicionadas para atraer y retener a los colaboradores más talentosos y comprometidos. Asimismo, podrán ofrecer experiencias de trabajo más personalizadas y satisfactorias, lo que mejorará el compromiso y la satisfacción de los empleados.

El reto más relevante desde la óptica de demanda de talento radica en lograr generar los medios educativos y de formación académica capaces de acelerar el proceso de aprendizaje y desarrollo de las competencias técnicas que la incorporación de la tecnología demanda y que las personas asuman el desarrollo tecnológico como un factor de empleabilidad. 

El contenido es responsabilidad del autor.

10 COMPETENCIAS CLAVE A DESARROLLAR EN EL TALENTO PARA PEOPLE ANALYTICS

Aun cuando avanza la tendencia de *People Analytics*, las áreas de RH no dejan de enfrentar obstáculos para atraer y fidelizar a talento especializado en el análisis de grandes volúmenes de datos sobre el comportamiento de los colaboradores. Estas son diez de las competencias fundamentales a construir en las organizaciones para superar el desafío.





GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

ADMINISTRACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES



NO CONTRATES PROBLEMAS
MEJOR ENCUENTRA SOLUCIONES



GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

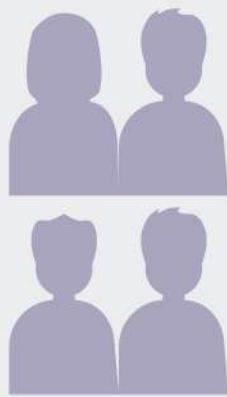
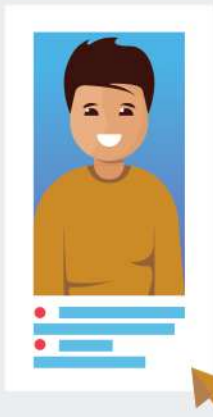
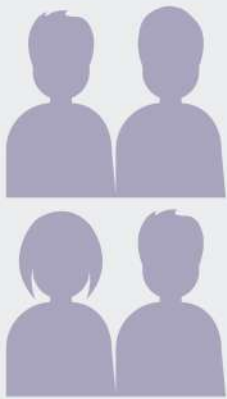
Empresa especializada en la administración de prácticas profesionales, brinda la oportunidad de continuar con tu programa de semillero de talento sin poner en riesgo a tu organización.

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

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

Para mayores informes, envía un correo a: sonia@gessproff.mx
Visita nuestra página www.gessproff.mx

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



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



BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.

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

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

¡Contáctanos!

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