CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 12 | Septiembre-Octubre 2023



08
EN PORTADA
La efectividad de la función de Recursos Humanos en el mundo empresarial actual

24
ENFOQUE DE NEGOCIOS
Madurez en la medición de Recursos Humanos

36
MARCO LEGAL
El sexenio de las reformas laborales... y las que vienen

EFECTIVIDAD DE RH

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

Gessproff

GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

ADMINISTRACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES



NO CONTRATES PROBLEMAS
MEJOR ENCUENTRA SOLUCIONES

Gessproff

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

CONTENIDO

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

CREANDOVALORH

www.amedirh.com.mx

04 EDITORIAL
Recursos Humanos en la era digital: transición hacia una visión humanista

08 EN PORTADA
La efectividad de la función de Recursos Humanos en el mundo empresarial actual

12 GRANDES TENDENCIAS
Efectividad de Recursos Humanos: el impacto del líder

28 MUNDO EJECUTIVO
Habilidades humanas que son irremplazables por la Inteligencia Artificial

36 MARCO LEGAL
El sexenio de las reformas laborales... y las que vienen
Reducción de jornada laboral y aumento de aguinaldo

38 RETORNO DE INVERSIÓN
Protege la seguridad y salud de los teletrabajadores

43 AMEDIRH TALENTO
El rol del directivo en la efectividad de RH

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 Gestión de talento, efectividad e Inteligencia Artificial Colaborativa

18 Career Coaching: ¿Cómo puedo impulsar mi carrera profesional?

20 Empresas mexicanas necesitan prepararse para afrontar los retos del nuevo entorno laboral

24 Madurez en la medición de Recursos Humanos

26 ¿Ser o no ser?... Paradoja de la efectividad en Recursos Humanos

30 Trabajo de forma remota y rendimiento laboral

34 Cuatro enemigos de la comunicación organizacional

Imagen de portada: Freepik.

EDITORIAL

RECURSOS HUMANOS EN LA ERA DIGITAL: TRANSICIÓN HACIA UNA VISIÓN HUMANISTA

Por: Lic. Mauricio Reynoso
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

En un mundo cada vez más digitalizado, donde la tecnología y la automatización impulsan la evolución de las empresas, la función de Recursos Humanos se enfrenta a una trascendencia ineludible. Los cambios tecnológicos y las nuevas formas de trabajo han transformado radicalmente la gestión de talento, haciendo imperativa una adaptación hacia una visión de negocios más humanista.

En la era digital, el talento se ha convertido en el activo más valioso para cualquier empresa. Las habilidades técnicas y el conocimiento tecnológico sin duda son esenciales, pero ¿serán suficientes? Como nunca, la efectividad de la función de RH radica en su capacidad para identificar y desarrollar habilidades humanas fundamentales, como la empatía, la creatividad, la resolución de problemas y la inteligencia emocional. Estos rasgos, a menudo caracterizadas como "blandas", son las que impulsarán la innovación y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

En el contexto actual, los líderes de Recursos Humanos deben ir más allá de su función tradicional de cumplir con las obligaciones administrativas y convertirse en socios estratégicos de los líderes empresariales. Esto implica abrazar nuevas tecnologías y herramientas digitales para mejorar la eficiencia operativa en la contratación, el desarrollo del talento y la gestión del desempeño. La automatización de procesos rutinarios liberará tiempo y recursos para que puedan concentrarse en actividades más estratégicas y centradas en las personas.

No obstante, el enfoque en la tecnología no debe restar importancia a la dimensión humana de RH. Un mundo más digital requiere, paradójicamente, una visión más humanista en la gestión del talento. Las empresas deben reconocer que, a pesar de la digitalización, el factor humano sigue siendo fundamental en el éxito de cualquier organización. Los colaboradores deben sentirse valorados, apoyados y conectados con la misión y valores institucionales para que puedan alcanzar su máximo potencial.

Para lograr esta visión humanista, es esencial que los líderes de RH construyan una capacidad excepcional para fomentar la cultura organizacional. La comunicación efectiva, la escucha activa y la comprensión de las necesidades y aspiraciones del talento son competencias esenciales para crear un entorno de trabajo positivo y motivador.

Además, ahora es crucial que RH impulse la inclusión y la equidad en la fuerza laboral. La diversidad en el equipo, tanto en términos de habilidades como de origen, enriquece la creatividad y la innovación, lo que se traduce en una ventaja competitiva para la empresa. La inclusión, por su parte, asegura que todos los colaboradores se sientan parte de la cultura corporativa y tengan igualdad de oportunidades para crecer y contribuir al éxito efectivo, sostenible y de alto impacto.

Dedicamos nuestra edición de septiembre a estas reflexiones que sin duda, habrán de guiarnos hacia la revaloración profundamente humanista de nuestro compromiso con la efectividad.

Síguenos a través de nuestras redes sociales

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

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

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

CREANDOVALORH. Año 12. No. 5. Septiembre - Octubre 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.

EFECTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La efectividad de Recursos Humanos radica en su capacidad para seleccionar y desarrollar talento, cultivar un clima laboral positivo, retener empleados valiosos y promover la comunicación, todo lo cual asegura la estabilidad y crecimiento sostenible de las empresas mexicanas en un entorno competitivo y en constante evolución.

1. **Selección precisa:** Recursos Humanos identifica y elige candidatos adecuados, alineados con la cultura y necesidades de la empresa.
2. **Desarrollo continuo:** Fomenta programas de capacitación que mejoran habilidades y retienen talento clave.
3. **Clima laboral positivo:** Crea un ambiente favorable que impulsa la satisfacción y compromiso de los empleados.
4. **Retención estratégica:** Diseña planes de beneficios y reconocimiento que reducen la rotación y retienen a los mejores.
5. **Evaluación objetiva:** Implementa sistemas de evaluación justos, promoviendo el crecimiento y la equidad dentro de la organización.
6. **Comunicación efectiva:** Facilita la comunicación interna, fortaleciendo la cohesión y el entendimiento entre equipos.
7. **Gestión del desempeño:** Establece metas claras y proporciona retroalimentación constante para mejorar la productividad.
8. **Adaptación al cambio:** Ayuda a la empresa a ajustarse a nuevas realidades, manteniendo la agilidad en un entorno dinámico.
9. **Cumplimiento normativo:** Garantiza que la empresa siga las regulaciones laborales, evitando riesgos legales.
10. **Liderazgo sólido:** Desarrolla líderes efectivos que inspiran y guían a los empleados hacia el éxito organizacional.

En AMEDIRH somos más digitales y humanistas al fortalecer los lazos en la comunidad mexicana de directivos de Recursos Humanos. Te damos la bienvenida y te invitamos a conocer los beneficios que te brinda nuestra membresía.

Axel Horacio Dono Miniot
Lic. Axel Horacio Dono Miniot
Managing Director Hays Latam
Sector: Servicios

Deacero
Lic. Jesús Eleazar Herrera Ruiz
Subdirector de Relaciones Laborales
Sector: Metalmecánica

Eduardo Ávalos Méndez
Lic. Eduardo Ávalos Méndez
Director General
Sector: Otros

Forma Automotive de México
Lic. Claudia Sánchez Solano
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Gilberto Cedillo Ríos
Lic. Gilberto Cedillo Ríos
Director General
Sector: Servicios

Grupo Alerta
Lic. María Candelaria Ramírez Rodríguez
Directora de Capital Humano
Sector: Energético

Grupo Audace
Lic. Briseyda Vázquez
Gerente de Desarrollo Organizacional
Sector: Alimenticia

Grupo Boxito
Mtro. Pablo Servio Sánchez Zúñiga
Director de Recursos Humanos
Sector: Otros

Grupo Cicadehp
Lic. Lidia Elena Calderón Mosco
Jefe Comercial
Sector: Servicios

Grupo Internacional Caor
Lic. Claudia Elisa González Díaz
Jefe de Gestión de Talento
Sector: Otros

Grupo Seguridad Integral
Ing. Diego Humberto Olivares Martínez
Director de Recursos Humanos
Sector: Transporte

Heifer Internacional México
Lic. Georgina Serret
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Cámaras/Asociaciones

Holcim México Operaciones
Lic. Débora Gelpi
Directora Corporativa Recursos Humanos
y Responsabilidad Social
Sector: Construcción

Hyundai Motor de México
Lic. Carlos Carrasco
Director de Legal y Recursos Humanos
Sector: Automotriz

José Cuervo
Lic. Jaime Vázquez
HRBP
Sector: Vinícola

Pegaso PCS
Ing. María Martha Gómez Orea
Directora de Personas y Administración
Sector: Telecomunicaciones

Scitum
Lic. Mariana Gámez
Director de Recursos Humanos
Sector: Tecnología

Sespec Agente de Seguros
Lic. Luis Enrique Lara Moreno
Director de Capacitación y Desarrollo
Sector: Servicios

Sistemas Administrativos Integrales a Gasolineras
Lic. Sergio Domínguez Perseo
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Servicios

USG México
Lic. Ariadna Pérez
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Construcción



LA EFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO EMPRESARIAL ACTUAL

Por: AMEDIRH

> La falta de alineación entre los objetivos de RH y los de otras áreas de la empresa también puede limitar su impacto en la estrategia global de la empresa. ¿Qué amenaza a la productividad de nuestra función en este contexto?

En el acelerado contexto del mundo empresarial global y de negocios, la función de Recursos Humanos (RH) juega un papel fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. El presente artículo tiene como objetivo analizar la efectividad de esta función en el escenario actual, explorando su concepto actualizado, las amenazas que enfrenta, las acciones relevantes para mejorarla, el papel del líder de RH y el impacto de las nuevas tecnologías.

Concepto actualizado de efectividad de la función de Recursos Humanos

El concepto de efectividad de la función de RH ha evolucionado significativamente en los años recientes. Hasta hace un par de décadas, esta área estaba principalmente enfocada en tareas operativas como la selección y contratación de personal, así como la administración de nóminas y prestaciones. Sin embargo, en la actualidad, la efectividad se centra en su capacidad para agregar valor estratégico a la organización mediante el desarrollo y gestión del talento humano.

La efectividad de RH se mide ahora con relación a la capacidad para alinear las estrategias de gestión del talento con los objetivos organizacionales y promover una cultura que fomente la excelencia, la innovación y el bienestar de los colaboradores. Para lograr esto, es esencial que RH se convierta en un socio estratégico de otras áreas de la empresa y colabore activamente en la toma de decisiones que afecten a los empleados y su desarrollo profesional.

Amenazas que se ciernen sobre la efectividad de la función de RH

A pesar del reconocimiento creciente de la importancia estratégica de RH, esta función enfrenta diversas amenazas que pueden dificultar su efectividad. Entre ellas, destaca la escasez de presupuesto y recursos destinados a la implementación de programas y políticas que contribuyan al desarrollo y bienestar de los empleados.

Además, la burocracia interna y la resistencia al cambio dentro de la organización pueden obstaculizar la adopción de nuevas

prácticas y enfoques más efectivos en materia de gestión del capital humano. La falta de alineación entre los objetivos de RH y los de otras áreas de la empresa también puede limitar su impacto en la estrategia global de la empresa; y de cara a esta dinámica de operaciones comerciales y crecimiento, residen ciertas amenazas que podrían socavar la eficacia y la eficiencia de este componente vital.

1. **Escasez de talento y fuga de cerebros:**
   - La escasez de profesionales altamente calificados en México desafía la captación de talento adecuado para roles críticos.
   - La fuga de mentes brillantes hacia el extranjero, en busca de mejores oportunidades y propuestas de valor al colaborador, puede debilitar la continuidad y la innovación en las operaciones.

2. **Complejidades legales y normativas:**
   - El laberinto de regulaciones laborales y fiscales en México exige una constante vigilancia para asegurar el cumplimiento normativo.
   - Las sanciones por incumplimiento en materia de gestión de talento pueden menguar la eficiencia financiera y mermar la reputación empresarial.

3. **Resistencia a la transformación digital:**
   - El rechazo ante la adopción de tecnologías de vanguardia, como sistemas de gestión de RH y análisis de datos, puede ralentizar los procesos y limitar la toma de decisiones informadas.
   - La falta de automatización puede resultar en pérdida de tiempo y recursos valiosos.

4. **Inequidad y falta de diversidad:**
   - La carencia de una cultura inclusiva y equitativa puede perjudicar la moral de los empleados y provocar conflictos internos.
   - La ausencia de diversidad limita la perspectiva y la creatividad en la resolución de problemas.

5. **Rotación de personal elevada:**
   - La alta rotación de empleados obstaculiza la creación de equipos cohesionados, altamente efectivos, y aumenta los costos de contratación y capacitación.
   - La inversión de tiempo y recursos en la formación de personal que luego se marcha socava la eficacia de RH.

6. **Falta de desarrollo profesional:**
   - La falta de programas de capacitación y desarrollo profesional y de habilidades impide el crecimiento y la actualización constante de los empleados.
   - La obsolescencia de habilidades reduce la productividad y competitividad de la empresa, así como la convivencia e interacción para la efectividad, el compromiso y la lealtad.

7. **Comunicación interna ineficaz:**
   - La comunicación deficiente puede generar interpretaciones equivocadas, desalineación y confusiones en las operaciones diarias. La falta de una comunicación clara y transparente impacta en la cohesión del equipo y la consecución de objetivos.

8. **Reticencia a la flexibilidad laboral:**
   - La resistencia a adoptar modalidades de trabajo flexibles puede limitar la atracción de talento y la retención de empleados valiosos.
   - La falta de flexibilidad puede afectar la adaptabilidad de la empresa a las dinámicas cambiantes del mercado.

En este desafiante panorama empresarial, resulta imperativo que las empresas mexicanas aborden estas amenazas con previsión y astucia. La colaboración entre los líderes empre-

sariales y los expertos en RH se erige como un componente esencial para diseñar políticas y estrategias que potencien la eficiencia y efectividad de esta función crucial. Con una gestión de talento resiliente y adaptable, las empresas podrán conformar equipos sólidos, cultivar una cultura inclusiva y nutrir el talento necesario para prosperar en el turbulento e impredecible mar de los negocios contemporáneos en México.

Acciones relevantes para mejorar la efectividad

Para mejorar la efectividad de RH y superar las amenazas mencionadas, es fundamental implementar una serie de acciones relevantes. En primer lugar, es necesario que RH adopte un enfoque centrado en el colaborador, que se traduzca en una escucha activa de las necesidades y expectativas de las personas. El uso de encuestas de clima laboral y otras herramientas de retroalimentación puede ser de gran ayuda para recopilar información valiosa y detectar oportunidades de mejora. Pero, ¿es suficiente?

Asimismo, la colaboración y sinergia entre RH y otras áreas de la organización son cruciales para alinear objetivos y estrategias. Participar activamente en reuniones estratégicas y proyectos transversales permitirá que RH adquiera una visión más integral de los retos y oportunidades de la empresa.

La promoción de una cultura organizacional inclusiva y de aprendizaje continuo es otra acción relevante para mejorar la efectividad de RH. Impulsar programas de capacitación y desarrollo de habilidades para empleados y líderes fomentará la retención del talento y contribuirá a un ambiente de trabajo más productivo y enriquecedor.

El papel del líder de Recursos Humanos

El líder de RH desempeña un rol clave en la efectividad de esta función. Para lograr una gestión efectiva del capital humano, el líder debe ser un agente de cambio y un visionario capaz de impulsar nuevas prácticas y enfoques más estratégicos.

El líder de RH debe ser un comunicador efectivo, capaz de transmitir la visión estratégica a todos los niveles de la organización y obtener el respaldo de la alta dirección. La capacidad de influir y generar confianza entre los colaboradores y líderes también es fundamental para impulsar el cambio y la adopción de nuevas políticas y prácticas.

Asimismo, el líder de RH debe ser un facilitador del desarrollo de habilidades y competencias del equipo. Fomentar un ambiente de aprendizaje y crecimiento profesional permitirá que todos sus integrantes se encuentren preparados para enfrentar los desafíos presentes y futuros con soluciones innovadoras y efectivas.

Impacto de las nuevas tecnologías

El avance de las nuevas tecnologías ha tenido un impacto significativo en la función de RH. La adopción de sistemas de gestión de talento, plataformas de reclutamiento en línea y herramientas de análisis de datos ha permitido una operación más ágil y eficiente.

La Inteligencia Artificial (IA) y el análisis predictivo también han abierto nuevas oportunidades para mejorar la efectividad de RH. Estas tecnologías pueden ayudar a identificar patrones y tendencias en el comportamiento de los empleados, lo que facilita la toma de decisiones informadas y proactivas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el uso de tecnologías en RH también plantea desafíos, como la protección de datos y la necesidad de desarrollar nuevas habilidades digitales en el equipo del área.

REVISTA
CONSULTORÍA
SUPLEMENTO ESPECIAL
Septiembre 2023

LAS MEJORES CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS



CONSULTORÍA @Rev_Consultoria Revista Consultoría TV @revistaconsultoria @revistaconsultoria
www.revistaconsultoria.com.mx 55 9006 1714 ireneherrerias@revistaconsultoria.com.mx

EFECTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS: EL IMPACTO DEL LÍDER

Por: AMEDIRH

La gestión efectiva del talento humano se ha erigido como el cimiento fundamental para el éxito organizacional. En este escenario, el rol del líder de Recursos Humanos (RH) adquiere una relevancia inigualable, ya que es el responsable de guiar y catalizar las estrategias de gestión de talento. La formación y desarrollo de estos líderes se levanta como un pilar ineludible para impulsar y optimizar las prácticas de gestión de talento en cualquier organización. Pero, ¿de que formas la capacitación de los líderes de RH puede tener un impacto significativo?

El contexto evolutivo de la gestión de talento

La gestión de talento ha evolucionado drásticamente en las últimas décadas, pasando de una función reactiva a una proactiva y estratégica. En este proceso, el líder de RH ha emergido como el arquitecto de la transformación, desempeñando un papel crucial en la identificación, adquisición, desarrollo y retención de talento. No obstante, este nuevo rol demanda una sólida preparación y actualización constante.

La formación del líder de RH abarca aspectos multidimensionales que van desde habilidades de liderazgo y comunicación hasta conocimientos técnicos profundos en áreas como gestión de desempeño, desarrollo de carrera y análisis de datos.

Diversos estudios indican que el 70% de los líderes de RH que han recibido capacitación en técnicas de gestión de talento son más efectivos en su función. La formación no solo consolida las bases del conocimiento, sino que también empodera a estos líderes para abordar desafíos con confianza y eficacia. Por otra parte, una gestión de talento sólida y eficiente se traduce en la optimización de los Recursos Humanos, y también tiene un impacto directo en la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores.

Los líderes de RH bien entrenados tienen la capacidad de crear entornos de trabajo que fomentan el crecimiento y el aprendizaje continuo. De hecho, los empleados que se sienten respaldados por sus líderes tienden a tener mayor probabilidad de permanecer comprometidos en su trabajo.

La correlación entre la formación de los líderes de RH y los resultados empresariales no puede subestimarse. Al respecto, las organizaciones que priorizan la formación y desarrollo de sus líderes experimentan un aumento en la productividad y la rentabilidad en comparación con aquellas que no lo hacen. Estos líderes se convierten en agentes de cambio estratégico que impulsan la innovación y el rendimiento en toda la organización.

¿En qué fallan los líderes de RH respecto a la efectividad?

Los líderes de Recursos Humanos a menudo enfrentan desafíos únicos cuando se trata de la gestión del talento y el liderazgo de sus equipos. Algunas áreas en las que pueden descarrilar en términos de efectividad en la gestión del talento incluyen:

a. **Falta de alineación con la estrategia de la organización:** Si los líderes de RH no comprenden completamente los objetivos y la estrategia de la organización, pueden tener dificultades para identificar y desarrollar el talento necesario para alcanzar esos objetivos. La falta de alineación estratégica puede llevar a la asignación inadecuada de recursos y a una gestión del talento poco efectiva.

b. **No comprender las necesidades cambiantes del mercado laboral:** El entorno está en constante evolución, y los líderes de RH deben estar al tanto de las tendencias y cambios en el mercado laboral. Fallar en adaptarse a estas transformaciones puede llevar a la incapacidad de atraer, retener y desarrollar el talento adecuado para la organización.

c. **Carecer de habilidades de comunicación y empatía:** Los líderes de RH deben ser hábiles comunicadores y demostrar empatía hacia los empleados. La falta de habilidades de comunicación puede llevar a malentendidos, falta de motivación y falta de confianza en la gestión del talento. La empatía es importante para comprender las necesidades y preocupaciones de los colaboradores y responder de manera adecuada.

d. **Enfoque exclusivo en procesos en lugar de personas:** Si los líderes de RH se centran en los procesos y procedimientos en lugar de las personas, pueden perder de vista la importancia de comprender y responder a las necesidades individuales de los colaboradores. Esto puede derivar en un ambiente de trabajo despersonalizado y en la pérdida de talento valioso.

e. **Falta de desarrollo y capacitación continua:** La formación y el desarrollo son esenciales para el crecimiento de los colaboradores. Si los líderes de RH no brindan oportunidades de desarrollo y capacitación continua, las personas pueden sentir que sus habilidades no son valoradas, lo que podría llevar a la insatisfacción y la pérdida de talento.

f. **No anticipar las necesidades futuras de talento:** Los líderes de RH deben ser proactivos en la identificación de las futuras necesidades de talento de la organización. No prever estas necesidades puede llevar a la falta de habilidades críticas en el momento en que sean necesarias.

g. **Ausencia de conducta ejemplar:** Los líderes de RH deben ser ejemplos, a seguir, en términos de ética, profesionalismo y compromiso. Si no cumplen con estos estándares, es probable que los colaboradores pierdan confianza en la gestión y la dirección.

En última instancia, los líderes de RH deben ser conscientes de estos posibles puntos de falla y esforzarse por desarrollar habilidades de liderazgo sólidas, comprender las necesidades de los colaboradores y trabajar en estrecha colaboración con otras áreas de la organización para garantizar una gestión efectiva del talento.

Campos de especialización fundamentales

Los líderes de Recursos Humanos desempeñan un papel estratégico en la gestión de talento y deben estar equipados con una amplia gama de habilidades y conocimientos para ser efectivos en su rol. En AMEDIRH, hemos identificado algunos de los principales campos de especialización en los que deben entrenarse para fomentar la efectividad en la gestión de talento incluyen:

1. **Liderazgo y habilidades interpersonales:** Los líderes de RH deben poseer habilidades sólidas de liderazgo y comunicación para inspirar y guiar a sus equipos. La habilidad para comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y motivar a los colaboradores es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

2. **Gestión del desempeño y retroalimentación:** Saber cómo establecer metas claras, dar retroalimentación constructiva y evaluar el desempeño de los empleados es esencial para mejorar continuamente la contribución individual y colectiva al éxito organizacional.

3. **Desarrollo de carrera y planificación de sucesión:** Los líderes de RH deben ser capaces de diseñar programas de desarrollo de carrera que permitan a los colaboradores crecer y avanzar dentro de la organización. Además, deben establecer planes de sucesión para garantizar que exista una línea de talento lista para ocupar posiciones clave en el futuro.

4. **Gestión del cambio:** Dado que las organizaciones están en constante evolución, los líderes de RH deben estar preparados para gestionar y facilitar las transiciones de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando la adaptación.

5. **Análisis de datos y métricas:** El uso de datos para tomar decisiones informadas es fundamental en la gestión de talento moderna. Los líderes de RH deben ser capaces de recopilar, analizar y utilizar datos para identificar tendencias, medir el impacto de las iniciativas y ajustar las estrategias según sea necesario.

6. **Diversidad, equidad, inclusión y acceso:** La creación de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso es esencial para atraer y retener talento. Los líderes de RH deben comprender la importancia de la diversidad, la equidad, la inclusión y el acceso, y desarrollar estrategias para promoverlos en toda la organización.

7. **Conocimiento legal y ético:** Los líderes de RH deben estar al tanto de las leyes laborales y regulaciones pertinentes para garantizar que la organización cumpla con las normatividades. Además, deben tener un sólido sentido de ética y compliance para tomar decisiones justas y responsables.

> La formación del líder de RH abarca aspectos multidimensionales que van desde habilidades de liderazgo y comunicación hasta conocimientos técnicos profundos en áreas como gestión de desempeño, desarrollo de carrera y análisis de datos.

8. **Tecnología y automatización:** La tecnología desempeña un papel cada vez más importante en la gestión de talento. Los líderes de RH deben estar al tanto de las últimas tendencias tecnológicas en áreas como la gestión de sistemas de people analytics, análisis predictivo y automatización de procesos.

9. **Estrategia organizacional:** Los líderes de RH deben tener una comprensión profunda de la estrategia general de la organización para alinear las iniciativas de gestión de talento con los objetivos empresariales.

10. **Habilidades de negociación:** En muchas situaciones, los líderes de RH deben negociar acuerdos con sindicatos, proveedores de servicios y otros stakeholders. Las habilidades de negociación son cruciales para lograr soluciones beneficiosas para todas las partes involucradas.

¡ESCANEA EL QR Y REGÍSTRATE

para conocer el proceso de aplicación y los beneficios que implica para tu organización!

SCAN ME

www.adecco.com.mx

Adecco Training & Consulting | AWARDS of HAPPINESS

Traen a México los premios internacionales **más prestigiosos** e independientes, "Awards of Happiness AOH", que reconocen a las empresas que creen en la felicidad organizacional como impulsor de su crecimiento

Te invitamos a participar en nuestras categorías de introducción en México

Los Awards of Happiness premian a empresas y profesionales **VALIENTES** que buscan maximizar sus beneficios trabajando con un plan de transformación.

CERTIFIED COMPANY 2022 CULTURE

CERTIFIED COMPANY 2022 WORK FROM ANYWHERE

CERTIFIED COMPANY 2021 WOMEN EMPOWERMENT

CERTIFIED COMPANY 2021 DIVERSITY AND INCLUSION



GESTIÓN DE TALENTO, EFECTIVIDAD E INTELIGENCIA ARTIFICIAL COLABORATIVA

Por: AMEDIRH

> A diferencia de la IA tradicional, que se centra en la automatización de tareas, la IAC busca fomentar la colaboración entre humanos y máquinas para lograr un impacto sinérgico.

En el vertiginoso panorama empresarial actual, donde la innovación y la eficiencia son los pilares de la competitividad, la gestión de talento constituye un factor crítico para el éxito sostenible de las organizaciones.

El capital humano no solo es la columna vertebral de cualquier empresa, sino también el motor que impulsa el crecimiento y la expansión. Sin embargo, administrar de manera efectiva a este recurso invaluable ha demostrado ser un desafío constante. En esta búsqueda incesante de mejorar los procesos de gestión de talento, la Inteligencia Artificial Colaborativa emerge como una herramienta revolucionaria para incrementar la productividad y alcanzar resultados sobresalientes.

La Inteligencia Artificial (IA) ha evolucionado rápidamente en las décadas recientes, transformando la manera en que las empresas abordan la toma de decisiones, la automatización de procesos y la personalización de experiencias.

En este contexto, la Inteligencia Artificial Colaborativa (IAC) emerge como una extensión natural de la IA convencional. A diferencia de la IA tradicional, que se centra en la automatización de tareas, la IAC busca fomentar la colaboración entre humanos y máquinas para lograr un impacto sinérgico.

En el ámbito de la gestión de talento, la IAC se manifiesta como una herramienta poderosa. Al aprovechar la capacidad de las máquinas para analizar grandes volúmenes de datos y tomar decisiones basadas en patrones, la IAC puede asistir en la identificación de talentos, la selección de candidatos, la evaluación de desempeño y el desarrollo profesional de manera más precisa y eficiente.

Beneficios de la Inteligencia Artificial Colaborativa en la Gestión de Talento

1. **Selección y contratación eficientes:** La IAC puede agilizar y mejorar el proceso de selección y contratación al analizar rápidamente perfiles y currículums para identificar a los candidatos más adecuados para un puesto específico. Además, puede aplicar análisis predictivos para prever qué candidatos podrían tener un mayor éxito en la organización a largo plazo.

2. **Evaluación basada en datos:** La IAC permite una evaluación objetiva del desempeño de los empleados al recopilar y analizar datos

relevantes de manera continua. Esto reduce la influencia de sesgos y juicios subjetivos en el proceso de evaluación, lo que conduce a decisiones más equilibradas y precisas.

3. **Desarrollo personalizado:** Con la IAC es posible ofrecer planes de desarrollo individualizados para cada colaborador. Al considerar las habilidades, preferencias y metas de manera integral, la IAC puede recomendar cursos de capacitación, proyectos y asignaciones que maximicen el crecimiento de cada individuo.

4. **Retención mejorada:** Al comprender patrones de satisfacción y desafíos en el lugar de trabajo, la IAC puede ayudar a identificar las causas principales de rotación y sugerir intervenciones para mejorar la retención de talento clave.

5. **Colaboración sinérgica:** La IAC no busca reemplazar a los profesionales de Recursos Humanos, sino colaborar con ellos. Los equipos de RH pueden aprovechar la IAC para tomar decisiones informadas respaldadas por análisis en tiempo real y recomendaciones basadas en datos.

Implementación exitosa de la IAC en la gestión de talento

La integración exitosa de la IAC en la gestión de talento requiere una estrategia bien planificada y una ejecución metódica. Aquí hay algunas pautas clave para lograrlo:

1. **Definir objetivos claros:** Antes de implementar cualquier solución de IAC, es esencial comprender los desafíos específicos que se desean abordar y los resultados esperados. Esto garantiza que la IAC se alinee con los objetivos estratégicos de la organización.

2. **Selección de plataformas adecuadas**: Existen numerosas herramientas y plataformas de IAC en el mercado. Es crucial elegir aquellas que se adapten mejor a las necesidades de la organización y que ofrezcan las capacidades requeridas para la gestión de talento.

3. **Calidad de datos:** La precisión de las recomendaciones y decisiones de la IAC depende en gran medida de la calidad de los datos de entrada. Garantizar la integridad y la limpieza de los datos es un paso fundamental para el éxito.

4. **Desarrollo de capacidades internas:** Es esencial capacitar a los profesionales de Recursos Humanos para trabajar en colaboración con la IAC. Esto puede implicar la adquisición de habilidades en análisis de datos, interpretación de resultados y toma de decisiones basada en datos.

5. **Prueba y aprendizaje continuo:** La implementación de IAC debe ser un proceso iterativo. Inicialmente, se pueden probar soluciones en áreas específicas antes de una adopción más amplia. Los resultados deben analizarse de cerca y las soluciones ajustadas según sea necesario.

Desafíos y consideraciones éticas

Aunque la IAC promete transformar la gestión de talento, no está exenta de desafíos y preocupaciones éticas. La recopilación y el uso de datos sensibles de los empleados pueden plantear cuestiones sobre la privacidad y la seguridad de la información. Es fundamental implementar medidas sólidas para proteger los datos y garantizar la transparencia en el proceso.

Además, la IAC no debe sustituir la interacción humana y la empatía en la gestión de talento. Si bien la IAC puede ser altamente eficiente en el análisis de datos y la toma de decisiones basada en patrones, carece del juicio, la intuición y la comprensión emocional que aportan los profesionales de Recursos Humanos en situaciones complejas.

CAREER COACHING: ¿CÓMO PUEDO IMPULSAR MI CARRERA PROFESIONAL?

Por: Dra. Yessicca Fargas-González
CAREER PROFESSIONAL DEVELOPMENT COACH. PRESIDENTA Y FUNDADORA DE YFG PROFESSIONAL DEVELOPMENT CONSULTING

Como profesionales, en varias etapas de nuestra vida, experimentamos el encontrarnos en una zona gris en forma de laberinto en el cual no sabemos para dónde ir. De hecho, escogimos la profesión que deseábamos estudiar, nos graduamos con honores, ya la estamos ejerciendo y de repente nos encontramos con una pared y comenzamos a cuestionarnos: "¿Esto era? ¿Esto quiero para el resto de mi vida profesional? ¡Ay! No era así como me lo imaginaba".

Y es que, en ocasiones, aunque hayamos escogido la profesión ideal, vienen momentos en los que nos preguntamos "¿qué más hay para mí aquí?". Es ahí donde puedes utilizar el *career coaching* a tu favor para impulsar tu carrera profesional. Tal vez has escuchado el término en varias ocasiones, pero comencemos este artículo definiéndolo.

Me gusta mucho como Universia lo define: El carrer coach "se trata de un profesional que se especializa en ayudar al resto de los profesionales a conseguir *un mejor desarrollo en el mundo laboral* y sentirse más satisfecho con el trabajo que quiere ejercer".



El career coach te ayuda a centrarte en tus valores fundamentales, te acompaña en tu proceso, te ayuda a ver los cambios de manera sencilla, eficaz y eficiente y te apoya en alcanzar tus objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Professional Development Consulting

Por mi parte, lo defino como ese profesional certificado que se especializa en apoyar a otros profesionales a moverse del punto A al punto B, mientras consigue sentirse *pleno y con propósito* en el mundo laboral. ¡Wow! Sí, es posible encontrar plenitud y propósito en tus funciones laborales. ¡Ahí entra el coach!
Cuatro de los pilares principales para el acompañamiento que tiene un career coach son:

1. Servir de facilitador para que enfoques tu lente profesional hacia el logro de tus objetivos y metas.

2. Apoyarte en la decisión de continuar creciendo como profesional dentro del lugar de trabajo en el que estás o fuera de éste.

3. Acompañarte en la transformación de tu ser para verlo reflejado en tu carrera profesional.

4. Brindarte la confidencialidad, responsabilidad, confiabilidad y apoyo durante el proceso en el cual decides impulsar tu carrera profesional.

El *career coach* te ayuda a centrarte en tus valores fundamentales, te acompaña en tu proceso, te ayuda a ver los cambios de manera sencilla, eficaz y eficiente y te apoya en alcanzar tus objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Te invito a que hagas esta evaluación (*assessment*). Son algunas de las razones por las cuales recomiendo buscar un *career coach*. Léelas y marca con una "X" las que te aplican.

	Marca con una "X" las que apliquen en tu caso
1. Te sientes list@ para hacer un cambio a nivel profesional, pero no sabes por dónde empezar.	
2. Estás en un momento en tu carrera donde te gustaría moverte a hacer otras cosas.	
3. Has perdido la ilusión y satisfacción en lo que haces profesionalmente.	
4. Llevas muchos años haciendo lo mismo en tu trabajo y necesitas un cambio.	
5. Sientes miedo cada vez que piensas en hacer un cambio profesional.	
6. Estudiaste y ejerciste una carrera por muchos años y ya no te llena.	
7. Hace mucho que no celebras el completar una meta profesional.	
8. Encuentras que lo que haces ya no te reta.	
9. No encuentras motivación en las mañanas para ir a trabajar.	
10. No te sientes valorado ni reconocido por el calibre de profesional que eres.	

Si seleccionaste con una "X" tres de las razones, te invito a considerar dejarte acompañar a lograr tus objetivos, experimentar volver a conectar con tu propósito y tu grandeza y a deshacerte de los juicios y creencias que te limitan a través de un career coach.

La autora es la Dra. Yessicca Fargas, consultora de negocios, career coach y presidenta de YFG Professional Development Consulting, una firma puertorriqueña de consultoría en coaching y desarrollo profesional. A través de su empresa promueve el desarrollo de los líderes para ejercer un liderato transformacional. Conoce más de su gesta y sus eventos de desarrollo en:
www.yfgconsulting.net y info@yfgconsulting.net

El contenido es responsabilidad de la autora.

EMPRESAS MEXICANAS NECESITAN PREPARARSE PARA AFRONTAR LOS RETOS DEL NUEVO ENTORNO LABORAL

Por: Antonio Ricote Santamaría
VP VENTAS IBSERVICES BY INFOBLOCK
aricote@infoblock.mx

IBServices by InfoBlocK

Nuevas épocas, nuevas oportunidades

Hoy México vive una profunda transformación del entorno laboral. Las organizaciones no están reaccionando oportunamente ante los cambios en las regulaciones derivados de los acuerdos del T-MEC: la reforma laboral con sindicatos elegidos libremente, el incremento progresivo al salario mínimo, el esquema de vacaciones dignas, el fin del outsourcing y la adaptación a normas como las 025, 035 y 037. A esto se suma la dificultad de encontrar mano de obra calificada que está emigrando a otros países o bien, que engrosa la economía informal.

El crecimiento del PIB depende de una fuerza de trabajo cada vez más capacitada y formal y las empresas deben buscar la retención de su personal calificado. La deserción laboral, sobre todo en las nuevas generaciones, se da por una falta de reconocimiento al trabajo y valoran su tiempo por encima de su salario.

Todo lo anterior, configura un escenario altamente complejo y retador que nos obliga a preguntarnos qué impacto tienen y tendrán estas medidas en nuestra economía y de qué manera podemos avanzar y encontrar soluciones para una renovada y eficiente relación entre los trabajadores y las empresas.

¿Cómo podemos afrontar los retos del nuevo entorno laboral?

La única solución es buscar un ganar-ganar. La propuesta puede sonar fácil, pero requiere de un gran esfuerzo y sumar voluntades, donde todas las partes de una organización se reconcilien con el valor del trabajo colaborativo y la imperante necesidad de que éste sea medido, evaluado y remunerado de manera exacta y transparente.

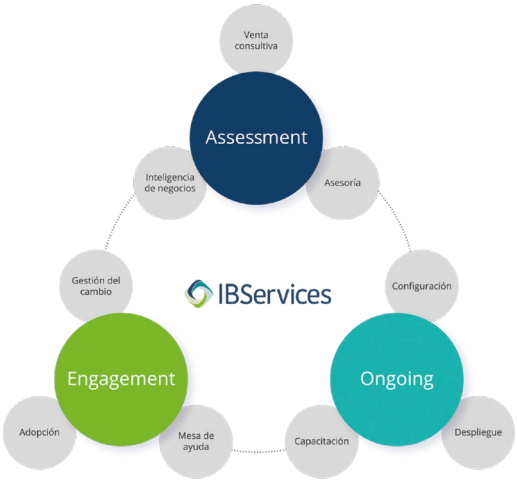
Con el acompañamiento de los servicios y tecnología de un proveedor como IBServices by InfoBlocK que ha desarrollado un modelo exitoso en sus más de 20 años de experiencia y, basado en una reingeniería de procesos para una adecuada gestión del tiempo de trabajo, se pueden establecer mejores relaciones laborales y una mayor productividad.

"En esta coyuntura lo mejor es poner orden en la casa y hacer las cosas bien, porque con eso y priorizando la transparencia será más fácil navegar en este nuevo entorno laboral", palabras del director de Relacionales Laborales de una de las empresas mexicanas más reconocidas en el mundo.

Servicios y desarrollo tecnológico ue te preparan para nuevos retos laborales.

Las empresas necesitan el apoyo de socios de negocio como IBServices by InfoBlocK que cuentan con un amplio catálogo de servicios apoyados con tecnología especializada en la medición del tiempo de trabajo.

IBServices by InfoBlocK fundó su modelo de negocio con base en tres factores preponderantes que corresponden a cada fase del servicio en las que podemos colaborar con tu organización:



Assesment o evaluación de la situación actual de los procesos de pago a los trabajadores de tu empresa.

OnGoing o seguimiento. Despliega la solución propuesta en el punto anterior, garantizando en tiempo y forma la implementación en cada uno de los sitios de trabajo, capacitando a todo el equipo involucrado.

En el *Engagement* o adopción, se hace presente para asegurar la vida útil y mayor aprovechamiento de la solución. Brinda a través de su Mesa de Ayuda una pronta solución a los problemas presentados y busca la que la gestión del cambio a los servicios sea oportuna.

A partir de esta tercera fase de *Engagement,* estamos listos para reiniciar una nueva fase de *Assesment* y proponer solucionar nuevas áreas de oportunidad en tus procesos incrementando la productividad y la reducción del desperdicio.

TimeBlocK®

Es el complemento ideal a los servicios ofrecidos por IBServices. La plataforma es la más poderosa y versátil para la medición de tiempos de todo tipo de trabajo. Registros confiables y trazables, control de incidencias, tiempo extra, tiempo por tiempo, vacaciones, tiempos de tareas de producción e indicadores en PowerBI para generar inteligencia de negocios.

Las marcas que ya crecen con IBServices by InfoBlocK

IBServices cuenta con la experiencia de colaborar con multinacionales ampliamente reconocidas. Empresas como ABInBev (Grupo Modelo), Bachoco, BIC, Grupo Bimbo, Camino Real, Cemex, Farmacias del Ahorro, Grupo Minero México, Siemens, entre otras, han generado una mayor retención de sus trabajadores, así como incrementos reales de productividad.

"Si quieres que te paguen bien, registra bien"

Ésta es la frase de un líder sindical en una planta de más de 2,000 colaboradores de uno de nuestros clientes en el sector manufactura con presencia en México y Latinoamérica. Resume el proceso de transformación de una organización que incrementó su productividad gracias a una mejor administración del tiempo, sumando en un todo la visión estratégica de la alta dirección, sus mandos medios, con la de sus colaboradores y líderes sindicales.

Conoce IB Services, una empresa globalmente mexicana

Permítenos ayudarte a hacerle frente a la compleja realidad laboral en tu organización. Trabajemos de la mano conociendo tus áreas de oportunidad identificando y optimizando procesos para generar una mejora continua y un aprendizaje en la medición del trabajo y en consecuencia, un mejor desempeño y resultados en el manejo de tu equipo humano.

El contenido es responsabilidad del autor.



TE AYUDAMOS A QUE VALORES Y RETENGAS AL EQUIPO QUE MÁS IMPORTA: TU EQUIPO HUMANO.

IB Services by InfoBlocK te ayuda a optimizar los procesos de medición del trabajo de cada uno de tus colaboradores para que reciban una correcta retribución y trabajen motivados, generando una mayor productividad y retención.

Te acompañamos en conocer tus áreas de oportunidad, en la implementación de la plataforma **TimeBlocK®** y en la adopción de la misma a través del tiempo, apoyando la transformación de tu área de Recursos Humanos.



IBServices
by InfoBlocK

MEDICIONES
CORRECTAS,
GRANDES
TRANSFORMACIONES.

MADUREZ EN LA MEDICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Por: Alejandro Vázquez Ríos
IPADE BUSINESS SCHOOL

> Un paso adelante consiste en dejar de usar promedios a nivel organizacional e ir a un detalle más fino en la medición de la eficiencia del trabajo de Recursos Humanos.

En la actualidad, las organizaciones requieren de seriedad y profesionalismo cuando se trata de hacer análisis de datos sin ser necesario invertir grandes recursos en tecnología. El punto de partida es contar con métricas relevantes y capacidad técnica de análisis.

Aplicado en la gestión del talento, este tipo de estudio adquiere nombres como *people analytics, HR analytics, o workforce analytics,* que se definen como el uso de datos sobre el comportamiento, rasgos y relaciones humanas —en este caso, aquellas que se dan al interior de la compañía— para hacer decisiones de negocio. Usadas de forma adecuada, este tipo de técnicas permiten un mejor entendimiento de la gestión de Recursos Humanos.

Quienes encabezan la función de gestionar el talento necesitan hacer una reflexión objetiva sobre la realidad del uso de datos en su organización para ubicarse en alguna de estas cuatro situaciones:

- **Información fragmentada y sin soporte:** Se recopila de manera esporádica y generalmente como reacción a una problemática. Las decisiones se hacen por experiencia o jerarquía. La información sobre el personal está dispersa y no se cuida del todo la calidad y seguridad de los datos.

- **Construyendo y consolidando:** Las mediciones son periódicas y se hacen análisis descriptivos que en ocasiones permiten relacionar métricas con resultados de negocio.

- **De uso accesible:** Ya se tiene una cultura de manejo de datos. Se invierte en infraestructura y capacidades para ir automatizando las mediciones rutinarias. Se puede experimentar con la información para entender mejor ciertos comportamientos y procesos.

- **Integración al negocio:** La recolección y análisis de datos con continuos. Recursos Humanos cuenta ya con especialistas en

análisis estadístico y juega un rol de aliado estratégico para el resto de las áreas.

Las situaciones anteriores se pueden ejemplificar de forma práctica en el tipo de indicadores que utiliza Recursos Humanos para medir la eficiencia de su trabajo cotidiano.

Cuando el área responsable de la función presenta sus resultados en términos de nivel de ausentismo, porcentaje de rotación de personal, días promedio para cubrir vacantes, costo-horas anuales de capacitación, accidentes del mes y acumulado; estamos en una etapa muy incipiente del uso de datos, meramente para describir de forma genérica el trabajo pasado.

Es necesario cuestionar si estas mediciones nos hacen más competitivos y si apoyan en la atracción y desarrollo del talento en la empresa.

Un paso adelante consiste en dejar de usar promedios a nivel organizacional e ir a un detalle más fino en la medición de la eficiencia del trabajo de Recursos Humanos. Por ejemplo, medir los días máximos para cubrir vacantes, calcular el porcentaje de rotación por área, nivel de responsabilidad y de los colaboradores de alto potencial, calcular la eficiencia de mis fuentes de reclutamiento por área y especialidad de perfil, comparar el costo de capacitación en procesos de seguridad contra el costo de las pólizas de seguros por cambios en la prima de riesgo.

Este tipo de mediciones hacen visibles procesos de talento que deben mejorarse, permiten asignar recursos de manera más eficiente y facilitan la identificación de los líderes que necesitan involucrarse en la ejecución de ciertas acciones.

Seguir evolucionando en el uso de datos por parte de Recursos Humanos implica hacer cruces entre distintas mediciones para ubicar relaciones causa-efecto que ayuden a identificar la efectividad de acciones ejecutadas.

Seguir evolucionando en el uso de datos por parte de Recursos Humanos implica hacer cruces entre distintas mediciones para ubicar relaciones causa-efecto que ayuden a identificar la efectividad de acciones ejecutadas.

Qué porcentaje del personal de nuevo ingreso logró alto desempeño en su primer año de trabajo, índice de satisfacción de los colaboradores contra resultados de evaluación del desempeño, porcentaje de cumplimiento de programas de capacitación contra promociones internas, son ejemplos del inicio de un proceso de experimentación que ayuda a entender la relación entre acciones y resultados para definir estrategias a futuro.

Las empresas tienen más datos de lo que supondrían y, para aprovecharlos con efectividad, necesitan de líderes con curiosidad para estudiarlos y con disciplina para organizarlos y asegurar que se mantengan actualizados.

Actualmente, la efectividad de las áreas de Recursos Humanos requiere del desarrollo de capacidad analítica como un proceso permanente para hacer decisiones con base en datos y mejorar los procesos de gestión de talento para agregar mayor valor al negocio.

El contenido es responsabilidad del autor.

¿SER O NO SER?... PARADOJA DE LA EFECTIVIDAD EN RECURSOS HUMANOS

Por: Lourdes B. Ocampo Coria
DOCTORA EN CIENCIAS DEL DESARROLLO HUMANO Y LÍDER ACADÉMICA DEL PROGRAMA *WOMEN LEADING ORGANIZATIONS* - EDUCACIÓN EJECUTIVA EGADE BUSINESS SCHOOL

En nuestro mundo empresarial en constante cambio, todos esperaríamos que el papel de Recursos Humanos (RH) ya hubiera trascendido de su enfoque tradicional para convertirse en un motor clave de innovación y crecimiento sostenible.

Diversas investigaciones y reportes muestran que la efectividad de un departamento de RH debe ir más allá de la gestión de trámites y políticas internas y que su futuro brillante es desempeñar un papel esencial en la creación de una cultura de innovación y el desarrollo de un capital humano sano, resiliente, creativo y productivo. ¿Por qué entonces seguimos escuchando historias que duelen?

- "Fue una pesadilla todo el proceso de entrada: entrevistas, trámites y todavía hoy, casi dos semanas después, aún no tengo ni cuenta de correo de la empresa, ni creo que salga mi primer pago".
- "Mi primer día me sentí como en un laberinto".
- "Hay prestaciones muy buenas y otras que a mí no me benefician en nada".
- "¿Por qué no me toman en cuenta para los procesos de capacitación?".
- "¿Cómo y quién decide las promociones de puesto?".
- "Soy la única mujer líder en la organización… ¿me eligieron por mi perfil o por mi género?".
- "¿Otro cambio de plataforma? ¿Transformación digital? ¿Usar inteligencia Artificial… y eso por…?".
- "Yo quería jubilarme y salir con la frente en alto, con la misión cumplida… en cambio, aunque el acuerdo final me favorece económicamente, siento como si me desecharan".
- "¿Recursos Humanos? ¡Inhumanos querrás decir! ¿Talento y capital humano? ... ¡Va lento!".

Cada uno de estos renglones reflejan obstáculos o fallas en la efectividad de las diversas funciones de un área de RH. Quizás al leerlo pienses, en mi empresa ya no ocurre eso, o mejor aún ¡eso nunca pasó! Sin embargo, en charlas de pasillo o en grupos de enfoque diseñados para diagnóstico de la cultura organizacional, estos comentarios incómodos, son síntomas más frecuentes de lo que todos quisiéramos reconocer y, definitivamente, identificarlos es el primer paso para corregirlos y avanzar.

RH demanda una gestión estratégica, su lugar es junto al líder de la organización y en comunicación continua con todas las áreas de la empresa. Los nuevos roles van más allá de la atracción y retención del talento, implica el poder nutrirlo, desarrollarlo a través del diagnóstico de las necesidades actuales y futuras y la inversión en capacitación y desarrollo de habilidades técnicas, sumándoles las ahora llamadas "*power-skills*", encabezadas por el pensamiento crítico, colaboración, empatía, las competencias de inteligencia emocional, que son la columna vertebral de todo programa de desarrollo de futuros líderes. ¿Queremos una empresa innovadora y en crecimiento

exponencial? Empecemos renovando nuestras áreas de Recursos Humanos y convirtiéndolas en verdaderos aliados.

Un departamento de RH efectivo comprende que las mentes creativas y diversas de los empleados son un recurso inestimable que debe ser desbloqueado y fomentado. El trabajo en equipo, la comunicación abierta y la promoción de la inclusión de la diversidad son componentes esenciales de una cultura de innovación. Un RH efectivo trabaja para derribar barreras organizativas y facilitar la colaboración interdepartamental, permitiendo que las ideas fluyan y se materialicen en soluciones diferentes y eficientes.

Y por si la lista no fuera lo suficientemente retadora, el siglo XXI demanda un *crecimiento consciente y sostenible.* La felicidad, el bienestar de los colaboradores se enlaza con la lealtad de ellos y de cada uno de los *stakeholders.* Hay entonces que generar nuevas estrategias con esta finalidad, que se traduzcan en espacios y formatos flexibles, que fomenten una cultura organizacional positiva y un alto nivel de compromiso entre todos, así como implementar actividades y programas que promuevan la colaboración, el reconocimiento y la satisfacción en el trabajo.

Por ello, si la mancuerna entre el líder de RH , la dirección de la compañía y los líderes de cada una las áreas de la empresa no reflejan la interdependencia de funciones y un apoyo real con recursos para alcanzar estas metas, entonces se está perdiendo la oportunidad de modelar un enfoque sistémico, que es esencial para el desarrollo de una organización inteligente.

Cabe resaltar, que un departamento de RH efectivo desempeña un papel crítico en la promoción de esa cultura de aprendizaje continuo. Es responsable, de formar y guiar a los líderes que construirán una mentalidad de mejora constante para adaptarse a nuevos desafíos. Planea, implementa, cocrea, mide, mejora y sus resultados deben verse reflejados en las metas financieras de la organización. El trabajo de esta área es, por describirlo en términos más gráficos, insumo, proceso, producto y observador del sistema… ¡Todo a la vez!

La paradoja reside en el hecho de que un RH efectivo es mucho más que un administrador de trámites internos, pero debe seguir garantizando que éstos ocurran en tiempo y forma; actúa como un catalizador de la innovación y el crecimiento sostenible, pero para lograrlo debe asegurarse de cultivar un ambiente que permita el florecimiento del potencial humano dentro de la organización; necesita poner a los *stakeholders* en el centro y a la vez estar alineado con los objetivos generales de la organización, lo cual implica trabajar en estrecha colaboración con los líderes y equipos para garantizar que las iniciativas de RH apoyen directamente la misión y visión de la empresa. Trabaja con intangibles, pero debe medir sus avances en términos muy tangibles.

En conclusión, un equipo de RH efectivo es como un *puente* que conecta y comunica las necesidades de todas las partes del sistema organizacional. ¿Has visto las fotografías del increíble Puente Ruyi en China? Es una estructura que te hará evocar la doble hélice de moléculas del ADN y para sus diseñadores simboliza la idea de que nada es imposible si se trabaja con determinación y perseverancia. Es arte y tecnología. Es una forma "impensable" que pareciera desafiar las leyes de la gravedad y que combina la fuerza del acero con la transparencia y fragilidad del vidrio para crear una experiencia inspiradora, totalmente diferente, que atrae personas de todas partes del mundo. Ese es el RH con el que soñamos y que ya estamos construyendo.

El contenido es responsabilidad de la autora.

HABILIDADES HUMANAS QUE SON IRREMPLAZABLES POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Por: Bárbara García, MUNDO EJECUTIVO
https://shorturl.at/akxO5

A medida que la inteligencia artificial (IA) y la automatización avanzan rápidamente en diversas industrias, es importante reconocer que hay habilidades humanas que son irremplazables por la tecnología.

Y es que aunque, según un informe de MarketsandMarkets, se espera que el mercado global de inteligencia artificial en marketing alcance los 25.560 millones de dólares en 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 29,7% entre 2020 y 2025.

Estas habilidades no solo agregan valor a nivel profesional, sino que también son fundamentales para establecer conexiones significativas y fomentar la colaboración en el entorno laboral.

A continuación, te presentamos algunas de las habilidades humanas que son difíciles de replicar por la inteligencia artificial:

- **Creatividad:** La capacidad de generar ideas originales, pensar de manera innovadora y encontrar soluciones creativas a los desafíos sigue siendo una habilidad exclusivamente humana. La creatividad es fundamental para el diseño, la resolución de problemas complejos y la generación de nuevas oportunidades en cualquier industria.
- **Inteligencia emocional:** La inteligencia emocional implica la capacidad de reconocer y comprender las emociones propias y de los demás, así como gestionar eficazmente las relaciones interpersonales. Esta habilidad es crucial en roles que requieren empatía, liderazgo, trabajo en equipo y negociación, ya que permite establecer conexiones genuinas y manejar situaciones emocionales de manera efectiva.
- **Pensamiento crítico:** El pensamiento crítico es la habilidad de analizar información, evaluar argumentos, resolver problemas complejos y tomar decisiones fundamentadas. Implica la capacidad de examinar diferentes perspectivas y considerar múltiples factores antes de llegar a una conclusión. Esta habilidad es esencial para la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones estratégicas.
- **Comunicación efectiva:** La capacidad de comunicarse de manera clara, persuasiva y adaptativa es esencial en cualquier contexto laboral. La comunicación efectiva implica escuchar activamente, transmitir ideas de manera clara y concisa, y adaptar el mensaje según la audiencia y el medio. Esta habilidad es crucial para la colaboración, la gestión de equipos y el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** En un mundo empresarial en constante cambio, la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, aprender de manera continua y ser flexible en la forma de abordar los desafíos es fundamental. Los seres humanos tienen la capacidad de adaptarse a nuevos entornos, desarrollar nuevas habilidades y ajustar su enfoque según sea necesario.

Si bien la inteligencia artificial y la automatización pueden llevar a cabo tareas específicas de manera eficiente, estas habilidades humanas siguen siendo fundamentales para el éxito en el lugar de trabajo. La combinación de la inteligencia artificial con estas habilidades humanas puede potenciar la productividad, la innovación y el crecimiento en las organizaciones. Por lo tanto, es importante reconocer el valor de estas habilidades y fomentar su desarrollo en el entorno laboral.

DETRÁS DE LOS MEJORES INCENTIVOS, ESTÁ

Edenred

edenred.mx





binaria ID | collective.

Credenciales y certificados · Capacitaciones personalizadas

Desarrolla a tu talento clave
con las **habilidades y conocimientos**
necesarios para transformar a tu industria,
respaldando su trayectoria profesional
de forma **segura, privada y conveniente.**

Conoce a los aliados para el futuro de tu organización.

lidera el cambio.

TRABAJO DE FORMA REMOTA Y RENDIMIENTO LABORAL

Por: C.P. y P.C.FI. Mauricio Hurtado de Mendoza Valdez
SOCIO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO

Uno de los grandes retos de todas las organizaciones consiste en desarrollar esquemas de colaboración eficientes que estén a la vanguardia de las condiciones económicas y laborales de la actualidad. Se puede considerar que la pandemia del COVID-19 fue la última gota para detonar el surgimiento del trabajo en casa y el trabajo de forma remota (teletrabajo), independientemente de que ya eran evidentes otros indicios que anticipaban la necesidad de modificar las formas tradicionales de colaboración.

De entre estos indicios destacan, entre otros, el cambio en el enfoque del balance de vida y trabajo propio de las generaciones más recientes y el reconocimiento del concepto de salario emocional (beneficios no económicos que permiten satisfacer necesidades personales y que mejoran la calidad de vida); una distribución del ingreso que, sin ser perfecta, muestra avances con respecto a situaciones previas y que cambian la ponderación en el patrón de inversión y consumo, propiciando decisiones de más corto plazo; y el desarrollo de tecnologías que permiten la colaboración a distancia.

Estas circunstancias motivaron la adopción en México de la regulación de los esquemas de colaboración a distancia o teletrabajo mediante una norma oficial mexicana, la NOM-37-STPS-2023 que se publicó el 8 de junio de 2023 y que entrará en vigor en diciembre del mismo año.

Esta norma tiene como objetivo establecer las condiciones de seguridad y salud que prevengan accidentes y enfermedades, así como promover un ambiente seguro y saludable en el entorno laboral y resulta aplicable para aquellos casos en donde el 40% o más de las actividades de un colaborador se desarrollen en un domicilio distinto al centro de trabajo de la empresa en la que labora.

Cabe destacar que la adopción de esta forma de trabajo requiere contar con la conectividad necesaria para el uso y manejo de las tecnologías de la información y comunicación; así como de condiciones de seguridad y salud con énfasis en condiciones ergonómicas, lo cual implica una inversión a considerar.

Entendiendo que el trabajo a distancia o teletrabajo es un elemento indispensable para la mayoría de las actividades laborales en la actualidad, resulta necesario evaluar si su adopción afecta la productividad laboral y en su caso, cuáles son las ventajas y desventajas que ofrece.

El concepto de rendimiento laboral o productividad admite varias acepciones: para efectos económicos se puede entender como la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, insumos, energía, etcétera. O bien, como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos; de tal manera que cuanto menor sea el tiempo que se requiera, más productivo será el sistema.

A su vez, la productividad global es el resultado de dividir el valor de todos los productos obtenidos por una empresa en un proceso productivo entre el costo de todos los factores de producción

utilizados para su elaboración. Y en el ámbito de los negocios, se podría definir como la relación entre los objetivos, metas y tareas alcanzadas y el tiempo (medido en horas trabajadas) empleado para lograrlos, teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo. El incremento en la productividad se vincula con un incremento en la rentabilidad de las empresas, lo cual fortalece la sostenibilidad de la operación del negocio y aporta los elementos para mejorar las condiciones laborales.

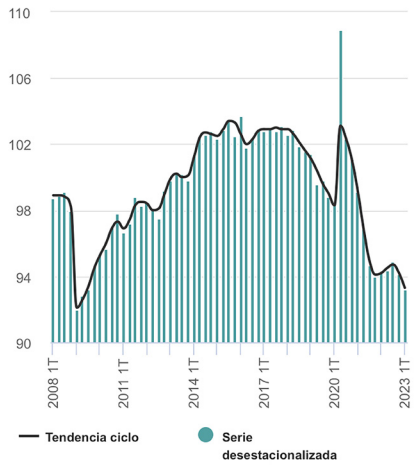
En la etapa más incipiente del teletrabajo, es decir, cuando se adoptaron las primeras medidas como consecuencia de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo se aplicaba en la gran mayoría de las actividades laborales, al 100%. A falta de información histórica, la percepción era que la productividad se mantenía; sin embargo, información comprobable y estudios específicos demostraron que la productividad bajo el esquema de teletrabajo tendía a disminuir en general.

Un estudio reciente, desarrollado por Nicolas Bloom de la Universidad de Stanford, arroja que los empleados perciben que son 7.4% más productivos trabajando desde casa, mientras que los empleadores piensan lo contrario y estiman que los colaboradores son 3.5% menos productivos cuando trabajan fuera de la oficina.[1] Otro estudio desarrollado por el Instituto tecnológico de Massachusetts y la Universidad de California en Los Ángeles, establece que los trabajadores asignados al azar para trabajar tiempo completo desde casa, son en promedio 18% menos productivos que los que están trabajando en la oficina[2]. Un resultado consistente con los mencionados anteriormente se obtuvo en un estudio reciente que llevó a cabo Microsoft con sus propios colaboradores, confirmando que la productividad disminuye cuando se aplicaba el teletrabajo de manera preponderante.

El hallazgo anterior se confirma para las condiciones vigentes en México cómo se desprende de la información que aporta el INEGI y que se aprecia en la siguiente gráfica:[3]

Indicador Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE) y por Grupos de Actividad. Con base en las Horas trabajadas
Cifras Desestacionalizadas

Índice base 2013=100
2023 1T



A partir de la evidencia anterior, se puede concluir que en términos generales el teletrabajo puede reducir la productividad laboral en la mayoría de los sectores económicos. Sin embargo, este factor no debe ser el único a tomar en cuenta para definir la conveniencia o necesidad de establecer un esquema de teletrabajo. Existen otras consideraciones que se relacionan con aspectos de compromiso social (vinculado al tema de ESG, por sus siglas en inglés) y que pueden generar ventajas competitivas muy importantes.

Para hacer un análisis integral sobre la conveniencia de adoptar un esquema de teletrabajo total o parcial según corresponda cada caso, se deben

analizar las ventajas y desventajas, así como los impactos económicos correspondientes. Dentro de las ventajas que tiene el teletrabajo podemos citar la siguientes:

1. Incrementa la atracción y la retención del talento.
2. Mejora el compromiso y la fidelidad a la empresa.
3. Reduce los gastos de selección y formación de personal.
4. Reduce el ausentismo.
5. Contribuye al bienestar psicosocial y en algunos casos se considera que disminuye los niveles de estrés.
6. Incrementa la flexibilidad en los paquetes de contratación por su vínculo con el salario emocional.
7. Puede representar un ahorro para las empresas respecto a un menor uso del espacio en las oficinas.
8. Contribuye a la reducción de la contaminación debido a que disminuye los traslados hacia y desde los centros de trabajo.

Por otra parte, algunas de las desventajas que se pueden presentar en la adopción del teletrabajo son:

1. Motivar una desvinculación emocional del trabajador con la empresa y perjudicar el ambiente laboral.
2. Dificulta la transmisión de conocimientos y experiencias.
3. Dificulta el trabajo en equipo y los esquemas de control y evaluación de los colaboradores.
4. Cómo se comentó anteriormente, en la mayoría de los casos, puede generar una disminución en la productividad.
5. Requiere un cambio en la cultura y organización de la empresa y requiere la adopción de políticas y procedimientos que mitiguen los riesgos inherentes cómo son entre otros, la pérdida de información confidencial o sensible (ciberataques).
6. Propiciar problemas de salud como son ansiedad por aislamiento, ojos cansados, dolores de cabeza, dolores de espalda, alteración de los parones del sueño y de los horarios alimenticios; así como problemas de sedentarismo y cardiovasculares.
7. Originar problemas familiares debido a la continua interacción en casa así como generar problemas para establecer límites entre la vida laboral y la personal.
8. Puede representar costos iniciales para dar cumplimiento a las regulaciones aplicables.

   Con base en lo anterior, se puede concluir que el teletrabajo es una condición en el mercado laboral actual para la gran mayoría de los sectores empresariales y forma parte fundamental en el proceso de gestión de Recursos Humanos.

Cada empresa deberá analizar las condiciones generales y específicas para definir el esquema de teletrabajo que desea adoptar, tomando en cuenta el posible impacto en materia de productividad; así como las ventajas y desventajas que el esquema en su totalidad puede ofrecer. De tal manera que el resultado final corresponda a las expectativas de generar valor para la empresa, los colaboradores y la sociedad en general.

La adopción del esquema de teletrabajo además de cumplir con las regulaciones pertinentes debe ir acompañado de un plan sólido de carrera para los colaboradores, un esquema de beneficios sociales, un programa de capacitación e incentivos para promover la salud laboral y un adecuado plan de reconocimiento basado en la transferencia y en la ejecución de las actividades para la obtención de objetivos previamente establecidos.

El contenido es responsabilidad del autor.

[1] Greg Ip (2023). "Empleados a patrones: simplemente no nos convencen" (The Wall Street Journal). Publicado en *Reforma,* el 7 de agosto del 2023.
[2] Jo Constantz, Bloomber (2023). "Cuidadito, te estoy vigilando: trabajadores en home office son menos productivos según estudio. Publicado en *El Financiero,* el 6 de agosto de 2023.
[3] INEGI. Series calculadas con métodos econométricos a partir del Sistema de Cuentas Nacionales de México y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Colegio de Contadores Públicos de México

Afiliado al IMCP



Diplomado en

Formación estratégica gerencial

Fortalece tus habilidades gerenciales en temas de liderazgo, innovación, *design thinking, empowerment, accountability, management* y finanzas para la toma de decisiones.

Finanzas | 32 NDPC | *Online*

Inicia 24 de noviembre de 2023

TalentoMx.

La bolsa de trabajo ideal para seleccionar a los mejores candidatos para tu **empresa** y como **postulante,** podrás encontrar las mejores oportunidades de empleo.



www.talentomx.mx
55 1105 1927 y 1928
contacto@talentomx.org.mx

CUATRO ENEMIGOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por: AMEDIRH

La comunicación organizacional e interna se alza como el pilar fundamental sobre el que reposa la efectividad de la gestión de talentos en las organizaciones modernas. Pero, como en toda trama épica, acechan enemigos sombríos que amenazan con socavar este crucial esfuerzo. ¿Cuáles son los cuatro principales obstáculos que acechan en las sombras y pueden socavar la efectividad de la gestión de talento?

El muro de la jerarquía inflexible

Si bien la estructura organizacional es esencial, un exceso de rigidez puede ser el veneno que corroe la comunicación desde sus cimientos. Cuando las ideas deben atravesar una serie de filtros jerárquicos antes de ver la luz, la innovación se marchita y la colaboración se resiente. Este enemigo se alimenta de la burocracia y se esconde tras la fachada del statu quo, obstaculizando la libre circulación de información y minando la confianza.

El monstruo de la desinformación

Imagina un juego de teléfono descompuesto, pero a escala corporativa. La desinformación se cuela sigilosa, multiplicándose en los pasillos y rincones de la organización. Desde rumores sobre cambios en la dirección hasta malentendidos sobre políticas internas, este enemigo se deleita en sembrar confusión y discordia. Combatirlo exige una estrategia multifacética: transparencia, canales de comunicación claros y una cultura que valore la precisión informativa.

El espectro de la comunicación unidireccional

¿Alguna vez has gritado al viento y esperado una respuesta? Esa es la sensación que engendra la comunicación unidireccional en el seno organizacional. Cuando la alta dirección lanza comunicados sin permitir retroalimentación, el talento se siente como un mero receptor pasivo. La participación se erosiona, el compromiso flaquea y el valioso feedback queda en el olvido. Aquí, la clave está en abrir canales bidireccionales que nutran la colaboración y empoderen a los empleados.

La sombra del desinterés por el empleado

Quizás el enemigo más insidioso sea la indiferencia hacia el empleado. Cuando la organización falla en escuchar y atender las necesidades y preocupaciones del talento humano, se abre la puerta a la apatía y al desapego. El desinterés mina la moral, la productividad y finalmente, la retención de los mejores elementos. Reconocer y valorar al equipo no es solo un acto de humanidad, sino también una estrategia esencial para mantener la maquinaria organizacional funcionando con brío.

Estos cuatro enemigos no son invencibles

Con una combinación de liderazgo efectivo, cultura organizacional saludable y tecnología adecuada, las organizaciones pueden trazar una defensa sólida contra estas amenazas y fortalecer sus esfuerzos de gestión de talentos. La lucha por una comunicación organizacional e interna fluida y efectiva es una batalla constante, pero es una que debe librase si se aspira a un futuro en el que el talento florezca y las organizaciones prosperen.

UVM
FOR BUSINESS



DESARROLLA EL TALENTO DE TU EQUIPO.

CONOCE **UVM FOR BUSINESS** Y ELEVA EL **PERFIL PROFESIONAL** DE **TUS COLABORADORES**.

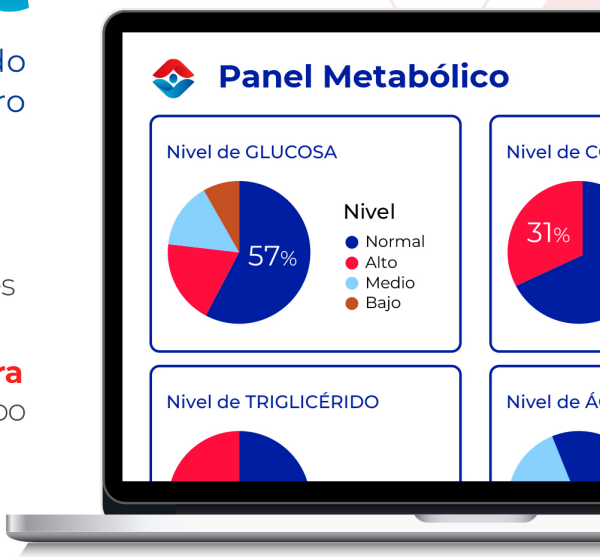
uvm-for-business.uvm.mx /uvm-for-business

VivaWell

Somos la **Healthtech** que está contribuyendo para que las personas vivan mejor con nuestro **plan de Salud y Wellness.**

- Tu empresa accede a **información clave del estado de salud** de todos los colaboradores
- Esto **permite generar acciones concretas para mejorar la salud** y la calidad de vida de tu equipo

¡Visítenos en el stand!



vivawell.com.mx conocenos@vivawellok.com +52 55 8045 3625

EL SEXENIO DE LAS REFORMAS LABORALES... Y LAS QUE VIENEN REDUCCIÓN DE JORNADA LABORAL Y AUMENTO DE AGUINALDO

Por: Dr. Manuel S. García Garrido
ASESOR JURÍDICO DE AMEDIRH; IBÁÑEZ PARKMAN ABOGADOS

Sin duda alguna existe una deuda histórica con la clase trabajadora de este país, por parte del estado, gobierno, empresariado, sindicatos y sociedad en general. México es el país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con la peor distribución de ingreso y uno de los peores a nivel mundial y de Hispanoamérica (región donde la desigualdad es la más alta en el plano global). Únicamente somos superados por seis países.

Lo que abordaremos a continuación, no es el porqué de ese débito, sino como el imponer más cargas a los empleadores se traduce en mayor informalidad. Lo anterior seguirá siendo así mientras la economía no crezca.

Si por algo se ha distinguido este sexenio, carente de resultados en prácticamente todas las áreas de gobierno y con empeoramiento de condiciones generales de salud, seguridad, medio ambiente, energía y casi cualquier otra área que pudiéramos revisar de su gestión, es en haber sido un generador de reformas laborales —algunas de ellas efectivamente justificadas—, aunque sin mucha orientación de realidad, pero sí con un contexto ideológico.

Lo que no parece entenderse, ni por la actual administración ni las anteriores, es que no hay forma de tener mejores salarios y empleos de forma generalizada sin la creación de riqueza económica. Es probado que esta bonanza solo es posible producirla mediante las empresas, ya que son estas las generadoras de desarrollo para las sociedades y sus ciudadanos.

El día de hoy podemos afirmar que no existe un país rico sin empresas ricas, ya que los gobiernos, en el mejor de los casos, son buenos administradores de recursos así como de gestión social, siendo que en los hechos se ha dejado a iniciativa de las empresas —de una forma natural— la innovación y creatividad de modelos económicos, de productos, tecnologías y satisfacción de necesidades no elementales (como salud o educación) de la población en general, pues son los entes mercantiles mucho más ágiles que cualquier gobierno para la generación de soluciones y resultados a la ciudadanía.

Nadie discute la necesidad reguladora del gobierno como ente de contrapeso y vigilante de la actividad de los particulares, pero igualmente debe



ser garante del clima de competitividad e inversión que se requiere para el desarrollo de la inversión que produce el bienestar, y es ahí donde la presente administración nos queda mucho a deber.

Y es en este contexto donde debemos de observar la realidad en la que se encuentra nuestro país. Según el gobierno, queremos ser Dinamarca (no se por qué a decir verdad), pero la realidad mexicana se nos estrella en la cara.

Tenemos una indiscutible problemática en la que en México, poco más de 32 millones de personas se encuentran en la informalidad laboral, es decir, un espeluznante 55.23% de la población ocupada en el país.[1] Lo anterior, de acuerdo con los datos más recientes de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), la tasa de informalidad incrementó desde el 54.85% en que se encontraba a finales de 2022, definiendo a la población informal como el universo de personas laboralmente vulnerables (por falta de servicios de seguridad social y prestaciones), así como a las personas cuyo vínculo o dependencia laboral no reconoce su fuente de trabajo. Como es lógico, la informalidad suele implicar menores salarios, mayor inestabilidad y carencia de protección social. En este escenario ha trascendido que en el actual gobierno se están cocinando dos iniciativas con impacto directo al mercado laboral de nuestro país, ya que en muy breve plazo lanzarán una propuesta para incrementar el aguinaldo de 15 (quince) a 30 (treinta) días, así como reducir la jornada laboral semanal de 48 (cuarenta ocho) a 40 (cuarenta) horas.

Las propuestas apenas mencionadas tendrán un impacto directo en los costos de operación de las empresas, ya que encarecerá de forma directa el costo de operación. Así que si eres empleador, hay que ir preparando los presupuestos para el próximo ejercicio en donde se considere el impacto de estas reformas legales que, es altamente probable que se den durante este año.

¿Será coincidencia que empiecen los tiempos electorales?... Y de la informalidad, para qué preocuparnos.

El contenido es responsabilidad del autor.

[1] En mayo de 2023, la Población Económicamente Activa fue de 60 millones de personas.

PROTEGE LA SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TELETRABAJADORES

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

> La normatividad en materia laboral estaba centrada en la modalidad presencial. Por ello, fue necesaria la emisión de la NOM-037 y las empresas deben implementarla a fin de garantizar la seguridad y salud de los colaboradores.

Cada día son más los trabajadores que buscan prestar sus servicios o en un esquema híbrido o en home office. Para garantizar su derecho a la salud y seguridad en esta modalidad, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social emitió la NOM-037-STPS-2022, la cual entrará en vigor el 5 de diciembre de 2023.

La NOM-037 es aplicable a todos los patrones que cuenten con trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo. Es decir, se trata de colaboradores que durante más del 40% de su jornada laboral desempeñan sus actividades en un lugar distinto al centro de trabajo.

Enseguida se revisan aspectos para su implementación en cuanto a obligaciones tanto de los patrones como de los trabajadores; requisitos del lugar donde se presten los servicios; políticas a implementar por parte de las empresas y los mecanismos para migrar del sistema presencial al teletrabajo y viceversa.

Lista actualizada de los teletrabajadores

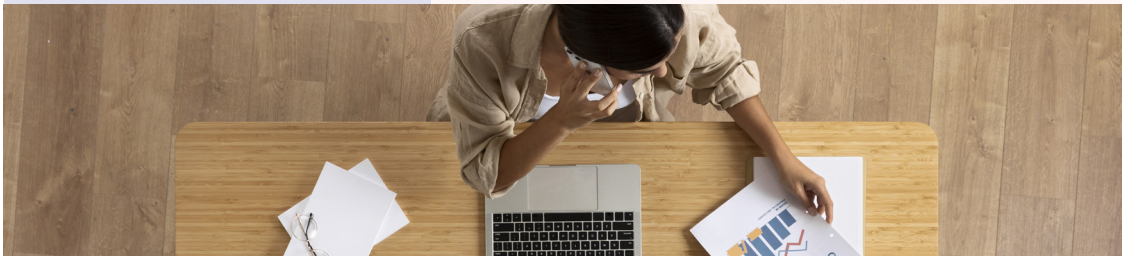
Lo primero que se debe hacer es contar con un listado de las personas que están en esta modalidad. El listado debe contener la siguiente información:

- Nombre del trabajador.
- Género
- Estado civil
- Actividades a desarrollar
- Nombre y perfil de puesto
- Porcentaje de la jornada que usa para realizar teletrabajo
- Número telefónico de contacto
- Domicilio del trabajador
- Lugar de trabajo propuesto por el colaborador
- Razón social y domicilio del centro de trabajo
- Listado del equipo de cómputo y ergonómico otorgado a la persona trabajadora

Requisitos de los lugares de trabajo

El lugar de trabajo debe disponer de conectividad para el uso y manejo de las tecnologías de la información y comunicación y contar con las **condiciones necesarias para evitar riesgos de trabajo** provocados por agentes físicos, factores ergonómicos o de carácter psicosocial conforme a lo siguiente:

Riesgo de trabajo provocado por:	Cómo evitar los riesgos:
Agentes físicos	Disponer de un área de trabajo que se encuentre: • Limpia y ordenada. • Iluminada, por luz natural o artificial, que no provoque deslumbramiento debido al exceso de iluminación o por ubicación inadecuada de la fuente de iluminación, ni fatiga visual por iluminación deficiente. • Con temperatura y ventilación que se perciba agradable para el tipo de actividad. • Con un nivel de ruido que no afecte la concentración para realizar su trabajo, salvo el ruido ambiental que esté bajo el control de terceros.
Factores de riesgo ergonómico	Disponer de un lugar de trabajo que le permita al trabajador sentirse cómodo para realizar sus actividades, por lo que debe contar con: • Escritorio, o mesa de trabajo donde el colaborador pueda apoyar cómodamente los brazos sin accesorios u obstáculos debajo que impidan la colocación cómoda de las piernas. • Silla ergonómica o de otro tipo, apropiada a las actividades a desarrollar. • En su caso, aditamentos ergonómicos o posturales que apoyen el uso de equipos de cómputo.
Factores de riesgo psicosocial	• Disponer de un espacio físico que, preferentemente, permita privacidad al trabajador cuando se encuentre en su jornada de trabajo, para evitar que cualquier persona ajena a sus actividades laborales pueda interferir, interrumpir, o afectar su trabajo. • Observar una perspectiva de género que permita conciliar el trabajo con la vida familiar y personal, incluyendo la posibilidad de contar con jornadas flexibles para facilitar la atención de responsabilidades familiares. • Contar con mecanismos de comunicación al patrón sobre casos de violencia familiar que afecten al colaborador. • Contar con pausas y tiempos de descanso adecuados. • Respetar el derecho a la desconexión.



Si se acuerda que exista más de un lugar de trabajo, la empresa debe contar con la evidencia de que todos los lugares de trabajo cumplen las condiciones antes señaladas. Si el lugar de trabajo propuesto por el trabajador no cuenta con las condiciones de seguridad y salud, no se podrá realizar teletrabajo.

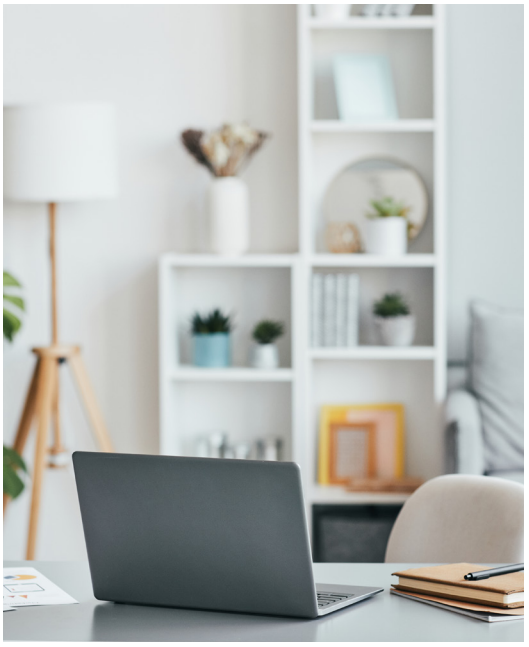
Por lo menos una vez al año, el patrón debe verificar que el lugar de trabajo de cada empleado cumpla con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo, mediante:

- una visita al lugar de trabajo del teletrabajador, previa autorización de este; o
- la utilización de una lista de verificación que debe ser llenada por el trabajador, y una inspección visual a distancia realizada por el patrón.

Por su parte, el trabajador debe informar por escrito y con antelación al patrón de cualquier **cambio de lugar de trabajo** previamente acordado a fin de que, se pueda verificar que el nuevo lugar de trabajo cumple con los requisitos para desarrollar las actividades.

También se debe establecer por escrito en qué casos el trabajador puede **cambiar de uno a otro lugar de trabajo** de los acordados, por ejemplo, por fallas en la conectividad: por problemas técnicos de las TIC; por apagones o suspensiones de energía eléctrica y de las redes de conectividad al internet, o por días y horarios preestablecidos entre el patrón y el trabajador.

De presentarse cualquier **alteración de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, o caso de fuerza mayor,** que impidan el desarrollo de sus actividades, el trabajador debe informar al patrón y a la Comisión de Seguridad e Higiene. En el escrito, el trabajador señala su nombre, fecha de elaboración del escrito y fecha del cambio, y describirá los acontecimientos que afectaron las condiciones.



Política de teletrabajo

Esta modalidad de trabajo requiere que las empresas den a conocer las reglas del juego y los trabajadores deben aplicar dichas políticas. En ellas se contemplará lo siguiente:

- Crear mecanismos de comunicación con los teletrabajadores a través de reuniones presenciales en el centro de trabajo, o por medio de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de **evitar el aislamiento social,** y los trabajadores están obligados a participar en dichas reuniones

- Precisar que las herramientas de comunicación proporcionadas por el patrón serán los **mecanismos oficiales de comunicación entre el centro de trabajo y los trabajadores.** Al respecto es necesario señalar que en el proceso de comunicación se debe garantizar el derecho a la **privacidad de los trabajadores.** En consecuencia, no se podrán utilizar mecanismos invasivos para verificar la dis-

ponibilidad o conexión de los colaboradores. Las cámaras, micrófonos o mecanismos de localización, sólo serán obligatorios para reuniones, videoconferencias, capacitaciones y obligaciones relacionadas con seguridad e higiene en el lugar de trabajo.

- Al encontrarse fuera del centro de trabajo, es necesario tener muy claro el horario de trabajo ya sea continuo o discontinuos, a fin de que los trabajadores estén disponibles para cualquier comunicación, salvo por las pausas para alimentos o lactancia. En este punto es importante señalar que los colaboradores tienen **derecho a la desconexión** de las herramientas de comunicación, mensajería y abstenerse de participar en cualquier tipo de comunicación con el centro de trabajo al término de la jornada laboral, en los horarios no laborables, vacaciones, permisos y licencias. La desconexión permite evitar el *burnout* que se presenta de manera frecuente en este esquema laboral.

- Los teletrabajadores gozarán del **mismo trato, prestaciones y beneficios que el personal en la modalidad presencial.**

- Las madres en **período de lactancia** tendrán derecho por seis meses a dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, o bien reducir una hora su jornada laboral para alimentar a sus hijos. La distribución de los reposos o la reducción de jornada laboral será acordada conforme a los requerimientos de la persona teletrabajadora

Reversibilidad de la modalidad de teletrabajo

Se deben establecer mecanismos para la reversibilidad **de la modalidad de teletrabajo a presencial,** cuando la persona trabajadora informe al patrón de alguna condición, o alteración de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, que justifique el regreso al trabajo presencial, o porque así convenga a sus intereses laborales.

> Para garantizar su derecho a la salud y seguridad en esta modalidad, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social emitió la NOM-037-STPS-2022, la cual entrará en vigor el 5 de diciembre de 2023.

El **cambio de la modalidad presencial a teletrabajo o viceversa** debe darse de mutuo acuerdo entre los teletrabajadores y el centro de trabajo. Dicha solicitud debe ser realizada al menos con 20 días de anticipación, con el fin de validar su viabilidad dependiendo de las funciones que realice la persona teletrabajadora y previo análisis de las condiciones de seguridad y salud del lugar de trabajo propuesto.

Los teletrabajadores tendrán el derecho de solicitar el cambio inmediato del lugar de trabajo, e inclusive el cambio a la modalidad presencial, cuando existan casos de violencia doméstica. El centro de trabajo se compromete a establecer un mecanismo dedicado para atender los casos y dar un tratamiento expedito, discreto, con perspectiva de género y no revictimizar a las personas trabajadoras que pongan a consideración una solicitud de esta naturaleza.

Instrumentos de trabajo

El patrón debe comprometerse a entregar a cada trabajador una silla ergonómica, así como



> El lugar de trabajo debe disponer de conectividad para el uso y manejo de las tecnologías de la información y comunicación y contar con las **condiciones necesarias para evitar riesgos de trabajo.**

el equipo de cómputo y/o dispositivos tecnológicos necesarios para el desarrollo del teletrabajo. Asimismo, debe capacitar a los colaboradores en la instalación y correcto uso de dichos equipos. Por su parte, los trabajadores deben cuidar y conservar en buen estado los equipos, materiales, útiles y mobiliario que reciban, y firmar la carta responsiva que se les otorgue para cada objeto.

El centro de trabajo debe realizar un pago mensual a cada persona trabajador para cubrir el costo del servicio de internet y la parte proporcional de la energía eléctrica.

Obligaciones de los trabajadores

- Atender las políticas y mecanismos de protección de datos e información establecidos por el patrón, así como las restricciones sobre su uso y almacenamiento.
- Avisar al patrón y a la Comisión de Seguridad e Higiene de los riesgos de trabajo que sufra.

Capacitación y adiestramiento

En los programas de capacitación y adiestramiento se deben incluir las siguientes áreas:

- reconocimiento de los diferentes factores de riesgos existentes en su lugar de trabajo
- comprensión y aplicación de la Política de Teletrabajo;
- manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, para la modalidad de Teletrabajo.

Comentarios finales

Definitivamente, tanto el home office como los sistemas de trabajo híbrido, resultan muy atractivos para los colaboradores que buscan un equilibro entre la vida familiar y la profesional. Sin embargo, la normatividad en materia laboral estaba centrada en la modalidad presencial. Por ello, fue necesaria la emisión de la NOM-037 y las empresas deben implementarla a fin de garantizar la seguridad y salud de los colaboradores que prestan sus servicios fuera del centro de trabajo.

El contenido es responsabilidad del autor.

EL ROL DEL DIRECTIVO EN LA EFECTIVIDAD DE RH

Por: Mario Barbosa
ASESOR AMEDIRH TALENTO

La función de Recursos Humanos ha experimentado una evolución significativa en México, pasando de un enfoque tradicional centrado en la administración de personal a un papel estratégico y determinante para el logro de los objetivos de las empresas. En la actualidad, el director de RH juega un papel crucial en la gestión del talento, siendo responsable de atraer, desarrollar y retener a los profesionales más capacitados y comprometidos.

La efectividad de Recursos Humanos desde el punto de vista del talento ha evolucionado en México y el director de esta área se ha convertido en un líder estratégico para el éxito empresarial en cuatro ejes primordiales.

Transformación de RH en México. Históricamente, el área de Recursos Humanos en México se limitaba a funciones administrativas, como la nómina y el cumplimiento de normativas laborales. Sin embargo, a medida que el entorno empresarial se ha vuelto más complejo y competitivo, las empresas reconocen la necesidad de enfocarse en su talento humano. Esta transformación llevó a la redefinición del rol de RH, que ahora se ve como un aliado estratégico para el crecimiento de la organización.

La importancia del talento en el contexto empresarial actual. En un mundo impulsado por la innovación y la tecnología, el talento se ha convertido en un activo invaluable para las empresas en México y en todo el mundo. Contar con colaboradores altamente calificados y motivados es fundamental para impulsar la productividad, la creatividad y la competitividad de una organización. Además, el talento juega un papel crucial en la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios rápidos y afrontar los desafíos emergentes.

El papel determinante del director de RH. En el panorama actual, el director de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental para garantizar la efectividad del talento en una empresa. Sus responsabilidades se han expandido y ahora incluyen funciones estratégicas que impactan directamente en los objetivos empresariales.

La efectividad de RH y el éxito empresarial. Una función de Recursos Humanos efectiva y estratégica se traduce en un impacto positivo en los resultados de una empresa. Cuando el talento se gestiona adecuadamente, se crea un entorno de trabajo productivo y motivador, lo que mejora la satisfacción de los empleados y, en última instancia, su desempeño. Además, una gestión exitosa del talento.

En resumen, la efectividad de Recursos Humanos desde el punto de vista del talento es esencial para el éxito de las empresas en México. El director de RH juega un papel determinante al ser el responsable de atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales para garantizar el logro de los objetivos organizacionales. Con una gestión estratégica y orientada a resultados, el talento se convierte en una ventaja competitiva clave y en el motor que fomenta el crecimiento y la sostenibilidad empresarial en el entorno actual.

El contenido es responsabilidad del autor.

INFOGRAFÍA

10 APLICACIONES DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COLABORATIVA PARA LA EFECTIVIDAD DE RH

Por: AMEDIRH



1. 

Selección precisa: mejora la selección de candidatos al analizar grandes conjuntos de datos para encontrar las coincidencias más adecuadas para un puesto.

2. 

Reducción de sesgos: ayuda a minimizar los sesgos inconscientes en la selección, promoviendo la diversidad y la inclusión en la contratación.

3. 

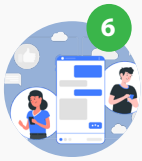
Mejora de procesos: automatiza tareas repetitivas en el reclutamiento y la gestión de talento, liberando tiempo para actividades estratégicas.

4. 

Análisis predictivo: pronostica tendencias de rotación y necesidades futuras de personal, permitiendo una planificación más precisa.

5. 

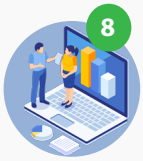
Personalización del desarrollo: recomienda programas de capacitación y desarrollo personalizados según las fortalezas y debilidades de cada empleado.

6. 

Comunicación eficiente: mediante chatbots y asistentes virtuales, brinda respuestas rápidas a preguntas de los colaboradores sobre políticas internas, beneficios y más.

7. 

Mapeo de habilidades: crea mapas de habilidades en toda la organización, ayudando a identificar talento interno y posibles brechas de conocimiento.

8. 

Evaluaciones objetivas: utilizando análisis de lenguaje y comportamiento, puede evaluar el desempeño de manera objetiva y proporcionar retroalimentación constructiva.

9. 

Experiencia del empleado: analiza el sentimiento de los colaboradores a través de encuestas y comentarios, ayudando a mejorar la satisfacción laboral.

10. 

Colaboración mejorada: las plataformas de IA colaborativa facilitan la comunicación entre equipos y departamentos, fomentando la interacción y el intercambio de conocimientos.

Fuentes: Albassam, W. A. (2023). The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current Ai-Based Recruitment Strategies. *International Journal of Professional Business Review* (JPBReview), 8(6), 1–25.

Amedirh MR
Headhunting



Te apoyamos en tu proceso de

Dotación de Talento

Nuestros **candidatos** son evaluados con **Inteligencia Artificial** mendiante herramientas de **psicometria ad-hoc** a las competencias que tu organización necesita.

www.amedirh.com.mx

Enrique Chávez
55 5140 2205
echavez@amedirh.com.mx

Amedirh | Talento

Maximiza el alcance de tus vacantes

apoyado en nuestras fuentes de reclutamiento.



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

BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

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

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