RH INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

Leto®

amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Pedro Borda Hartmann 10

American Express 12
La Importancia del Salario Emocional para Evitar la Rotación de Personal

Círculo Laboral 16
Luz María Cruz Martínez
La Sinergia Como Estrategia de Prevención de la Deshonestidad

Citibanamex 20
Juan Domínguez
La Regresión de Recursos Humanos: el Humanismo en la Era Digital

Daimler 24
Claudia Elena Enríquez y Luis Fernando Betancourt Suárez
Cómo Crear una Cultura de *Coaching Leaders* que Impulse el Desarrollo Organizacional

DDI 28
Javier Gómez
Sucesión: Desencadenando el Potencial de Liderzgo

e-Talent Profile 32
Mario Martín Arámbula Meraz
La Innovación y la Creatividad en las Empresas

Eslabón 36
María Silveyra Llanderal
Retención de Talento en la Era del "Consumidor de Trabajo"

Espacio Empresarial 40
Rosalinda Pizarro Santos
Talento Generacional de la Empresa: 4.0

Esprezza 44
Grecia Isabel Rivero Fraustro
La innovación al Estandarizar y Sistematizar Operaciones Beneficia al Desarrollo de las Empresas

Evolucione 48
Gabriela Méndez Carbajal
Cómo Impacta la Automatización a los Recursos Humanos

GINgroup 52
Sebastián Bonillas y Claudio Román
El Ocaso de las Encuestas y la Reinvención de RH Basado en Datos

Grupo IPS de México 56
Jorge Uribe Maza
Confía, pero Verifica

GRUPO SISTEMAS 60
Eduardo Beltrán Manzano
¡El CFDI de Nómina! ¿Arma Letal del SAT?

Human Access 64
Patricia Castro Solórzano
La Importancia de Servicios de Consultoría en la Gestión del Capital Humano

IBERO Ciudad de México • Tijuana 68
Olga Hernández Ávila y Adelina González Marín
Nuevos Retos y Caminos de los Derechos Humanos en las Empresas

Instituto FONACOT 72
Leopoldo Rubio
Liderazgo: ¿un Puesto Jerárquico o un Foco Determinante en la Organización?

Integral Management Consulting 76
Juan Carlos Maya Aroca
CEO, ¿Siempre Volando a la Misma Altitud?

Jobfit 80
Ana Luisa Zepeda Orozco
Evolucionando hacia Plataformas Digitales con Sentido Humano

Contenido

José Luis Quintero 84
Liderazgo Basado en Virtudes: el Perfil del Nuevo Líder Empresarial

Live 13.5º 88
Nancy Martínez Navarro
El Poder del Juego en las Organizaciones

Mi Adelanto 92
Soluciones Innovadoras Ante la Falta de Liquidez

Multilatin Background Screening 96
***Background Checks*, el Activo Clave de *HR Compliance* para la Industria de BPO**

PAE 100
Francisco Arce González
El Proceso de Innovación en las Empresas

Prowork 104
Mariel Cruz Gracia
Innovar Rompiendo Paradigmas: la Mujer en la Alta Dirección

SABA Software 108
Anita Bowness
5 Elementos Escenciales para Impulsar el Futuro de la Gestión del Rendimiento

Secretaría de Energía 112
Reforma Energética y Formación de Talento para el Sector

Secretaría de Turismo 116
Elena Achar Samra
Talento Humano, Factor Clave para la Competitividad del Sector Turismo

Summit Consulting Group 120
Fernanda del Valle
El Impacto de la Toma de Decisiones en la Calidad de Vida

Trofeos Figueroa 124
Jacqueline Figueroa González
El Impacto del Reconocimiento en el Entorno Social, Empresarial y Familiar

Universidad Anáhuac 126
Martha Beatriz Valderrama Sánchez
Escuchar para Innovar

Up Sí Vale 130
Fabiola Olivares
El Salario Intelectual como Inspiración para el Desarrollo de Líderes

UP TALENT 134
Aurentino Morales
El Porvenir Laboral no es Claro

Willis Towers Watson 138
Jocelyn Pereyra y Alberto Mondelli
El Futuro del Trabajo es Ahora y RH, una Fuerza de Transformación

Referencias 142

Pedro Borda Hartmann

Considerado uno de los líderes de opinión y acción en la comunidad de Recursos Humanos y en el entorno de la discusión laboral en México, Pedro Borda Hartmann es una de las figuras clave como catalizador en el diálogo intersectorial en torno al empleo. Pionero de la licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana (ostenta el segundo título que se entregó de esa licenciatura, en 1964), forjó en esos años de estudiante una ética con base en la disciplina y el compromiso social. Su dedicación le hizo acreedor a una beca en Inglaterra, en donde colaboró con varias empresas importantes, entre ellas Jaguar. De regreso en México, inició una larga carrera profesional poniendo su talento al servicio de compañías como Cementos Tolteca, Laboratorios Syntex, Gillette de México y como vicepresidente en Grupo Warner Lambert, donde a lo largo de casi veinte años ocurrió una transición natural hacia los Recursos Humanos. Su trayectoria continuó en Grupo Accor y más adelante en World Trade Center de la Ciudad de México, en el cual fungió como director de Relaciones Públicas y Recursos Humanos.
Fue presidente ejecutivo de la Cámara Nacional de la Industria Hulera, pero en el año 2001 su carrera dio un viraje hacia el servicio público, pues fue llamado por el recientemente electo presidente Vicente Fox Quesada para ser titular del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM). Esa labor le brindó la oportunidad de poner en práctica su sentido de justicia social, de trabajar por mejores condiciones para ese segmento tan vulnerable y así lograr un mejor país. Posteriormente, su trayectoria lo llevó a ser ganador del Premio "Georges Petitpas", este reconocimiento, el más importante en el campo de los Recursos Humanos, es otorgado por la World Federation of People Management Associations (integrada por miembros de los cinco continentes) a quien por su espíritu y dedicación enaltece a la profesión con sus contribuciones. Su entrega se realizó el 26 de octubre de 2012 durante el Congreso Mundial de Recursos Humanos celebrado en Australia.
En el ámbito internacional, apoyó al Departamento del Trabajo en Estados Unidos. Asimismo ha participado en conferencias y organización de eventos en numerosos países, entre ellos, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Puerto Rico, Venezuela, Japón y Tailandia.
Desde la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh), por más de una década ha aportando su experiencia y conocimientos al desarrollo de las áreas dedicadas a promover la función humana, apoyando a las empresas en el fortalecimiento del liderazgo y formación de talento para alcanzar sus objetivos integrales en la sociedad.
Pedro Borda Hartmann es un mexicano notable y destacado por su capacidad de colaboración y contribución a las disciplinas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Has tenido una vida impecable y de permanente servicio con absoluto apego a tus principios y valores y dando testimonio de honestidad, trabajo, disciplina y, sobre todo, amor.
Hoy es tiempo para quienes hemos tenido el privilegio de ser tus compañeros de trabajo y amigos, de decirte gracias. Muchas gracias.

Vicente Fox y Marta Sahagún

Tu pensamiento siempre ha sido "la profesión que deja huella" y este es tu legado profesional para quienes se han dedicado a los Recursos Humanos; tanto en empresas públicas, privadas y grandes grupos corporativos, como empresas familiares que están en pleno crecimiento.

María Cristina Huerta Sobrino
Universidad Iberoamericana
Departamento de Estudios Empresariales

¡Embajador! Como siempre dices tú, sin duda queda grabado para siempre tu legado a favor de los profesionales de Recursos Humanos. En lo personal eres un ejemplo y un referente de cómo se debe trabajar.

Carlos M. De la Fuente Aguirre
EY México
Human Capital / Social Security

Don Pedro es un ejemplo de dedicación, perseverancia y pasión por el trabajo. También es un visionario de inigualable calidad humana, cuya contribución a los Recursos Humanos de nuestro país es fundamental. Su ética y valores han sentado las bases para el fortalecimiento del sector, que hoy crece con rapidez y se adapta a la modernidad.

Walter Coratella
Presidente
Grupo Mundo Ejecutivo

Pedro, tu compromiso con México, los adultos mayores, el empleo formal, la formación de talento, entre otros temas; ha dejado una huella profunda en muchas personas.
Me considero afortunada de que hayas sido mi mentor y *sponsor*; siempre serás inspiración para seguir trabajando por nuestro país.

Mónica Flores
Presidente
ManpowerGroup LATAM

Dejas un equipo sólido en Amedirh con la capacidad de seguir adelante. Ese es otro de tus legados. Disfruta lo que viene, ya que estará colmado de bendiciones y proyectos personales y profesionales; un guerrero como tú, nunca se queda atrás.

Miguel Ángel Sánchez
Director de Recursos Humanos
GM

Me es muy grato expresarte mi enorme y sincero respeto y agradecimiento por tus múltiples logros ante los retos que has tenido a lo largo de tu trayectoria profesional. Primero, por haber sido uno de los pioneros de la función de Relaciones Industriales de México, enmarcando y sentando las bases de una era fenomenal en la gestión humana. Gracias, don Pedro Borda, mi gran y estimado “Pete”.

Gerardo Valdés (El Jerry)
Director Factor Humano
Grupo BMW

Es imposible encontrar suficientes palabras para agradecer y celebrar todo lo que he recibido de sus manos. Lecciones y aprendizajes de incalculable valor. Como amigo, su apoyo es inestimable.

Isabelle Aloi-Timeus
Presidente del Consejo
Salvati

Son pocas las personas que logran hacer una verdadera diferencia y generar alto impacto en la sociedad. Pedro, con su energía, ha logrado a través de la ética y valores, construir un importante y fundamental legado para Amedirh, sus socios y nuestra comunidad de negocios.

André Maxnuk
CEO
Mercer México

Querido Pedro, dos sentimientos me embargan al escribirte este breve mensaje: agradecimiento y admiración. Eres un gran ejemplo para todos los que tenemos el privilegio de conocerte. Te deseo lo mejor.

Antonio Castro D’Franchis
Director Adjunto a Rectoría
Universidad Panamericana, Campus México

Gran enseñanza de humanidad, entereza, pasión, entrega y experiencia. Ha sido realmente enriquecedor compartir contigo y aprender de tu motivación. ¡Gracias por tu ánimo siempre lleno de energía y vitalidad!

Toni Gámez
Dirección General
Centro Citibanamex

La labor de don Pedro Borda, en la mejora de las organizaciones públicas y privadas del país a través del desarrollo de los Recursos Humanos, y en otras áreas tan importantes como la asistencia a personas en situación de vulnerabilidad, adultos mayores o inmigrantes, es un legado invaluable para la sociedad mexicana y los distintos sectores de nuestro país.

Secretaría de la Función Pública

La Importancia del Salario Emocional para Evitar la Rotación de Personal

American Express fue fundada en Nueva York y Buffalo, Estados Unidos, en 1850, por Henry Wells y William G. Fargo. Se especializa en servicios financieros. Es una empresa global con más de 4,000 empleados en México.

www.americanexpress.com.mx
amexempresas.com

La creciente presencia de la generación conocida como *millennials* en el mercado laboral está provocando un importante cambio de paradigma: antes, lo primordial era el sueldo; hoy, las oportunidades de desarrollo profesional y el salario emocional, es decir, las retribuciones no económicas que satisfacen necesidades personales, resultan más determinantes para que las personas se sientan a gusto en su empleo.

Más que sólo ganar cierta cantidad de dinero, las nuevas generaciones desean tomar decisiones en las empresas donde laboran, y que las remuneraciones, económicas y de otra índole, sean equitativas con sus responsabilidades. Básicamente, les importa mucho el equilibrio entre trabajo y calidad de vida. En este sentido, la Universidad de Pennsylvania hizo un estudio que mostraba que los empleados más innovadores son los más felices, además de los más productivos.

Algunos ejemplos de políticas laborales que fomentan el salario emocional son las siguientes:

- Beneficios sociales, seguros, planes de jubilación.
- Reconocimiento en el trabajo.
- Flexibilidad de horarios.
- *Home Office:* reuniones por *Skype*, documentos compartidos, trabajo que se puede generar desde la casa.
- Formación alternativa como talleres o idiomas.
- Guarderías para niños.
- Días libres.

El estímulo de la fidelidad laboral entre nuestro personal no sólo tiene que ver con una cuestión de ahorro en tiempo y recursos, también es un factor importante en la productividad de la empresa.

- Posibilidad de involucrarse en proyectos de responsabilidad social.

Una empresa que ofrece estas posibilidades crea un vínculo afectivo con sus empleados que evita el problema de la rotación de personal.

¿Por qué es importante evitar la rotación de personal?

Entre liquidación, gastos de reclutamiento y tiempo de entrenamiento y adaptación, el costo por reemplazo de un empleado puede resultar muy alto para la empresa. Según la Universidad de Columbia, el proceso de sustitución de un empleado puede llegar a costarle a la organización el 150% del salario anual que la persona percibía, pues además de la liquidación, debe considerarse el dinero que se gasta en los meses de búsqueda de quien ocupará la vacante y la curva de aprendizaje por la que el nuevo colaborador debe atravesar.
El estímulo de la fidelidad laboral es un factor importante para la productividad de la empresa, ya que tiene que ver con el ahorro de tiempo y recursos. En este sentido, es importante notar que tanto perder a una persona que llevaba mucho tiempo en un puesto como experimentar inestabilidad debido a los cambios constantes de personal, pueden minar la eficacia de la organización.
Crear un vínculo emocional de los colaboradores con la empresa, tomar en cuenta sus opiniones, hacerlos sentir importantes y motivados, ofrecerles posibilidades de crecimiento y seguridad, son factores cruciales para que el trabajo pase de ser una obligación a ser un gusto, un compromiso y hasta un orgullo.

¿Cómo estimular la fidelidad laboral en tu equipo?

Estas son algunas estrategias que puedes seguir para fomentar la fidelidad laboral hacia la empresa a través del salario emocional:

Flexibiliza los horarios de trabajo: facilitar a los miembros de tu equipo un balance entre su vida personal y profesional con horarios flexibles y *Home Office* les dará la posibilidad de cumplir con sus obligaciones y pasar tiempo con sus seres queridos.
Involucra al personal en las decisiones: permíteles opinar sobre qué camino debería tomar la organización de la que son parte y recompénsalos con bonos económicos por su buen trabajo. Así se sentirán identificados con la marca que representan y sentirán como suyo cada éxito que obtenga la compañía.
Desarrolla su potencial: fomentar el crecimiento de tus empleados ayudará a mantenerlos motivados y acrecentará su fidelidad. Confiéreles cada vez más responsabilidades, permíteles participar en diferentes cuentas que maneje la empresa, rótalos a otras áreas dentro de la organización, apóyalos económicamente y con flexibilidad de horarios para que estudien u ofréceles opciones de capacitación.
Trabaja en *Team Building:* organiza o alienta actividades de ocio de las que todos formen parte, así tendrán tiempo de convivir en un ambiente más relajado y se fortalecerá la unión

entre los individuos más allá de la colaboración profesional.

El ambiente laboral es una pieza clave

Un buen ambiente laboral es parte del salario emocional que una empresa le otorga a sus colaboradores. Conseguir la estabilidad de la compañía y desarrollar todo su potencial depende en gran medida de alcanzar y mantener las condiciones necesarias para que nuestros empleados se sientan en un contexto agradable, con altos niveles de confianza entre los miembros del equipo de trabajo, donde todos sepan qué esperar de la organización y qué espera la organización de ellos. Las siguientes acciones pueden coadyuvar a mantener un ambiente laboral sano en el que las personas se sientan seguras, bienvenidas y con posibilidades de desarrollar al máximo su potencial en el menor tiempo posible:

Crea relaciones de respeto: aunque es imposible que todos los colaboradores se lleven bien entre ellos, es importante fomentar el respeto, la tolerancia y la armonía. No permitas que nadie recurra a la violencia verbal y toma acciones correctivas si esta conducta se presenta.
Escucha la opinión de todos: entenderás mejor cuáles son los problemas por los que está pasando el equipo de trabajo y qué personas están dificultando la armonía laboral. Podrás también escuchar nuevas ideas sobre cómo mejorar el desempeño de la empresa.
Desarrolla un buen manejo de crisis: ante situaciones difíciles, el personal querrá tener toda la información a su disposición, por lo que brindárselas con claridad y mostrar seguridad ante la situación resulta de suma importancia.
Haz sentir a tus colaboradores que son tomados en cuenta: antes de realizar cualquier cambio, pregúntale a las personas del departamento correspondiente cuál es su opinión. Así podrás conseguir información valiosa para lograr tus objetivos.

Es muy importante saber cómo está funcionando la organización en lo que a ambiente laboral y percepción frente a los colaboradores se refiere. Para obtener esta información es recomendable organizar juntas periódicas de evaluación o incluso recurrir a una consultoría externa para llevar a cabo un diagnóstico y encontrar estrategias que fortalezcan el salario emocional que ofrece nuestra compañía.

círculo laboral

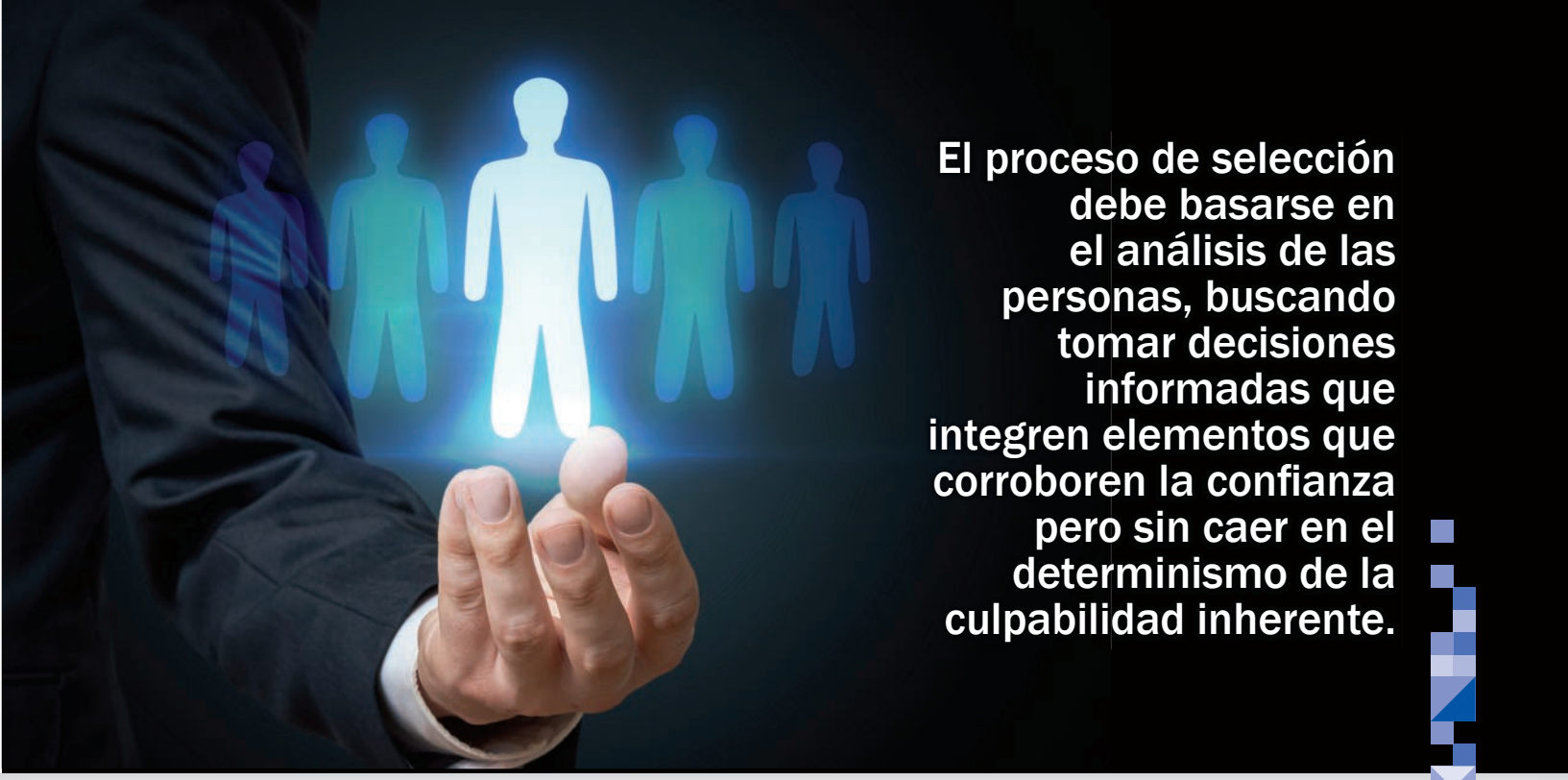
Círculo Laboral fue fundada en la Ciudad de México, en 2010. Se especializa en soluciones de Recursos Humanos —ayudar a las empresas a la selección de personal a través de productos y servicios diseñados y desarrollados para la población mexicana—. Tiene presencia en México y Perú, con 150 empleados.

www.circulolaboral.com.mx

La Sinergia Como Estrategia de Prevención de la Deshonestidad

Las organizaciones enfrentan constantemente situaciones que ponen en riesgo la operación, como merma, robo, deshonestidad y baja productividad (González, Myer y Pachón Muñoz, 2017); y sus estrategias de prevención y seguridad carecen de sinergia entre los involucrados. Cada área enfrenta los problemas, casi siempre, cuando ya existen y las soluciones suelen ser entorpecidas al enfocarse en la búsqueda del culpable.

En el área de Recursos Humanos, los códigos de conducta, aplicación de normatividad y clima organizacional son los procesos que se vinculan con los programas de seguridad y prevención en la empresa. Por su parte, las áreas de análisis de riesgos, seguridad física y electrónica se concentran en medidas de vigilancia, supervisión, control de accesos y registro de incidencias que favorezcan un ambiente de control que disminuya la probabilidad de cualquier situación riesgosa. Sin embargo, ambas áreas desarrollan sus estrategias de forma aislada y no como parte de una estrategia organizacional articulada; la falta de involucramiento mutuo genera un círculo vicioso cuya consecuencia más evidente, cuando se enfrenta algún problema, es la búsqueda incesante para identificar a un responsable más que un enfoque para encontrar una solución efectiva y a largo plazo. Existen visiones rígidas tanto de las áreas de Recursos Humanos como de las de Seguridad, en las cuales RH únicamente se encarga de atracción de talento y Seguridad de imponer

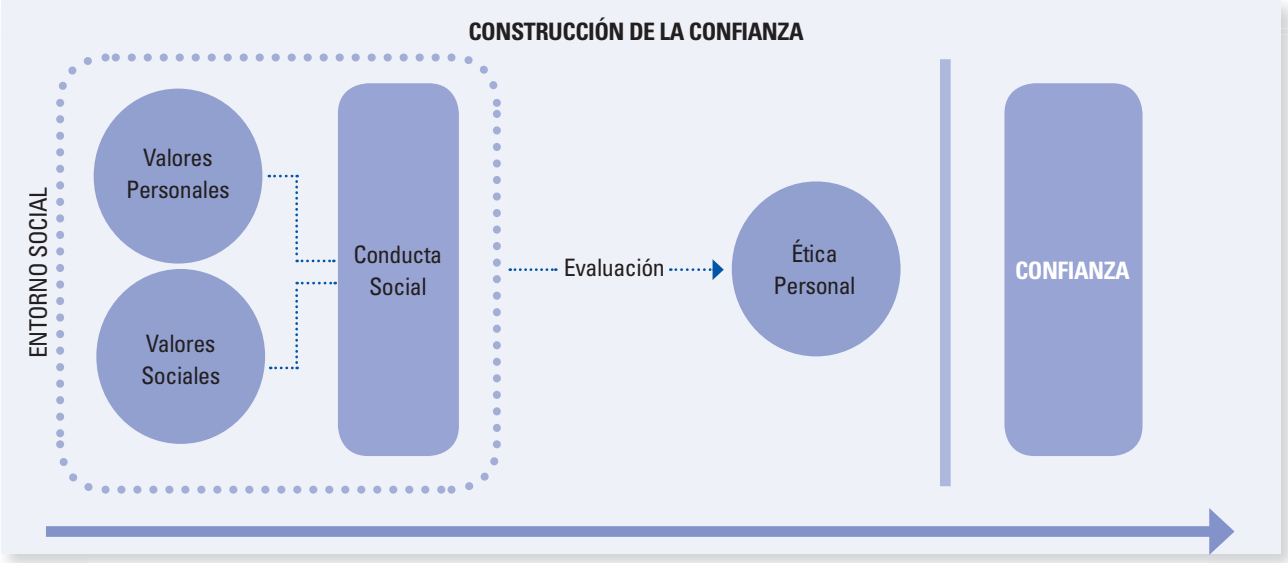


El proceso de selección debe basarse en el análisis de las personas, buscando tomar decisiones informadas que integren elementos que corroboren la confianza pero sin caer en el determinismo de la culpabilidad inherente.

sanciones, ignorando, en ambos casos, que las dos funciones se relacionan con el capital humano de la organización. La corresponsabilidad de la seguridad integral de todos los colaboradores en una organización implica un cambio que incluye una colaboración constante, en la cual las normativas de los sistemas y seguridad de activos se revisen desde su pertinencia hasta el impacto social que tienen en la vida de los colaboradores. De manera equivalente, Recursos Humanos debe trabajar sus procedimientos y políticas reforzando su aplicación con todas las personas de la organización. Así, ambas áreas deben involucrarse activa y directamente en los planes organizacionales, no sólo como actores, sino proponiendo iniciativas y herramientas que favorezcan la seguridad y salud ocupacional en la organización.

En este punto las pruebas de confianza adquieren valor, al ser una herramienta directa que facilita el control de riesgos, procurando la contratación de personal con valores alineados a la organización y que presentan menores índices de conductas de riesgo, de deshonestidad y contraproducentes. Sin embargo, la tendencia a utilizar la psicometría como única herramienta para evaluar la confianza, vuelve a caer en la dinámica de falta de sinergia, al ignorar la revisión de antecedentes personales, estudios socioeconómicos o corroboración de referencias; o bien, utilizar dichas herramientas como requisitos más que como fuente de valiosa información para cada una de las organizaciones involucradas.

Mucha de la oferta que existe en el mercado actual demuestra la polaridad entre ambas visiones, comparando los *tests* con el uso del polígrafo y revisiones de antecedentes, el uso de protocolos y códigos de conducta en comparación con métodos de vigilancia y auditorías. En apariencia, la premisa fundamental que separa ambas visiones es la de ser culpable hasta que se demuestre lo contrario, o la presunción de inocencia hasta probar la culpa. Por ello, debemos asegurarnos de que los servicios que empleamos se alineen con precisión a las necesidades de los programas de seguridad y prevención de la empresa, que cubran los parámetros legales y de reputación de la organización, asegurándose no sólo de temas de pérdidas para la empresa sino también de su imagen con los colaboradores y los usuarios externos. En este sentido, el uso del polígrafo ha sido una disputa recurrente entre ambas áreas, para Seguridad es la técnica favorita mientras que Recursos Humanos tiene sus reservas. En la realidad el vacío legal alrededor de esta técnica estipula que no es posible implementarlo como requisito obligatorio, tampoco es ilegal utilizarlo y cuando lo empleas, si alguien se rehúsa a responder, se asume siempre culpabilidad por omisión (López Cortés, 2015); este es el punto esencial de las razones que dividen las opiniones al respecto, asumimos culpabilidad en una persona por ejercer su libertad de preferir otra alternativa de evaluación. Lo cual nos lleva a la conclusión de que la selección debe ser un proceso de análisis de las personas que nos ayude a tomar decisiones informadas que integren elementos que corroboren la confianza,



pero sin caer en el determinismo de la culpabilidad inherente.

La propuesta de la psicometría centrada en las respuestas observables de la conducta del individuo, varía dependiendo de la perspectiva de origen del *test*; nuevamente la diatriba de si eres culpable o inocente, o si te apegas más a un perfil "brillante y positivo" que sea compatible con las ideas que tenemos de cómo deben ser las personas. Sin embargo, Guenole planteó que cuando solamente se consideran los aspectos positivos de las personas ignoramos que los elementos "oscuros" se deben más a la percepción que a una realidad objetiva; en general consideramos que una persona extrovertida es "mejor" que una reservada, porque asumimos que los aspectos más positivos se reflejan automáticamente en una persona positiva ignorando que es dependiendo de las circunstancias que los rasgos tienen mayor o menor importancia (Guenole, 2014; McCord, Joseph, & Grijalva, 2014). Por ejemplo, si consideramos un auditor financiero que pasa más tiempo siendo sociable que regulando los procesos y la contabilidad, probablemente esa tendencia positiva comenzaría a considerarse menos adecuada; de igual manera los rasgos excesivamente positivos como ser escrupulosos en extremo se vuelven descarriladores que desvían la conducta y afectan la productividad. Un diseñador tan perfeccionista que jamás termine un proyecto refleja cuando una cualidad deja de serlo (Wille & De Fruyt, 2014).

Una visión integral de la confianza debe tomar elementos de pruebas psicométricas, enfocándose en la medición de valores sociales y relacionados con el propósito de la existencia (ser honesto, responsable, etc.), junto con aquellos profundamente personales vinculados con la felicidad (autorrealización, armonía, etc.) (Hofstede, 1984; Lindeman & Verkasalo, 2005; Minkov & Hofstede, 2012; Schwartz, 2012).

Por su parte, las revisiones de referencias y antecedentes deben completarse con una visión enfocada en la seguridad que promueva la objetividad de la información que se emplea, así como la revisión de antecedentes personales, profesionales e incluso penales.

De esta manera las decisiones respecto al personal se basan en información objetiva por parte de las dos áreas vinculadas y expertas en cada uno de los temas relacionados a la seguridad y confianza en los colaboradores. Cuando la colaboración entre departamentos alcanza la sinergia entre todos los involucrados, la única posibilidad es el crecimiento y la mejora a través del cambio; aunque modificar el pensamiento con rapidez sea al inicio complicado, es un excelente paso para comenzar a desarrollar una cultura dinámica y del cambio en la organización.

Luz María Cruz Martínez

Subject Matter Expert, Círculo Laboral

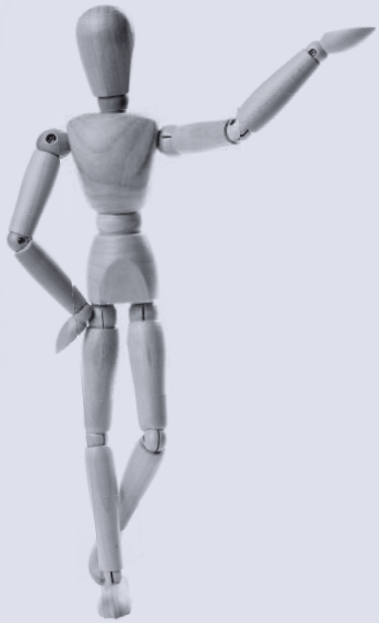
La Regresión de Recursos Humanos: el Humanismo en la Era Digital

Cada año las consultoras más importantes del mundo revelan con orgullo sus estudios sobre las macrotendencias de la gestión del capital humano para el año siguiente. Se llenan las salas de profesionales ávidos de ser valorados en sus planes de negocio, de tomar notas para llegar a sus lugares de trabajo con un sentido de innovación, y en cada vuelta al sol se repiten y adaptan novedades recicladas de tiempo atrás.

Estas tendencias han tenido dos constantes: la digitalización como la fuerza disruptiva de la gestión moderna de las empresas y la paradoja que implica la multigeneración en el lugar de trabajo, con foco en los ya sobrediagnosticados *millennials*.

En 2015, la revista *Harvard Business Review* publicó una de las más interesantes compilaciones de artículos sobre el futuro de RH bajo la premisa de que había que destruirlas (*blow up*) y construir algo completamente nuevo. Uno de los puntos más importantes lo plantea Ram Charam, bajo la premisa "la gente antes que la estrategia" (*people before strategy*); él comenta que el gran error de los profesionales de RH había sido no tener la capacidad de transformación que tuvieron las áreas financieras, al pasar del modelo de contabilidad y contraloría al modelo prospectivo y necesario.

Al observar las tendencias de los últimos años, se antoja entender el porqué de la dificultad de traer a la práctica estas ideas novedosas dentro de sus empresas. Tal vez esto justifica por qué estos foros y publicaciones se han convertido en la vitrina más importante de las firmas de consultoría; la cual les permite mostrar a sus clientes que son necesarios para la innovación y la

Citibanamex fue fundado en México, en 1884. Siguiendo una estrategia de banca universal, el grupo ofrece una variedad de servicios financieros a personas morales y físicas, que incluyen banca comercial y de inversión, seguros y manejo de inversiones. Cuenta con más de 37,000 colaboradores y una red de distribución de 1,497 sucursales, 8,765 cajeros automáticos y más de 21,655 corresponsalías ubicadas en todo el país. En 2018 fue reconocido por *Global Finance* como el *Mejor Banco de Financiamiento para Comercio Exterior* y como el *Banco más Innovador en Big Data*.

www.citibanamex.com