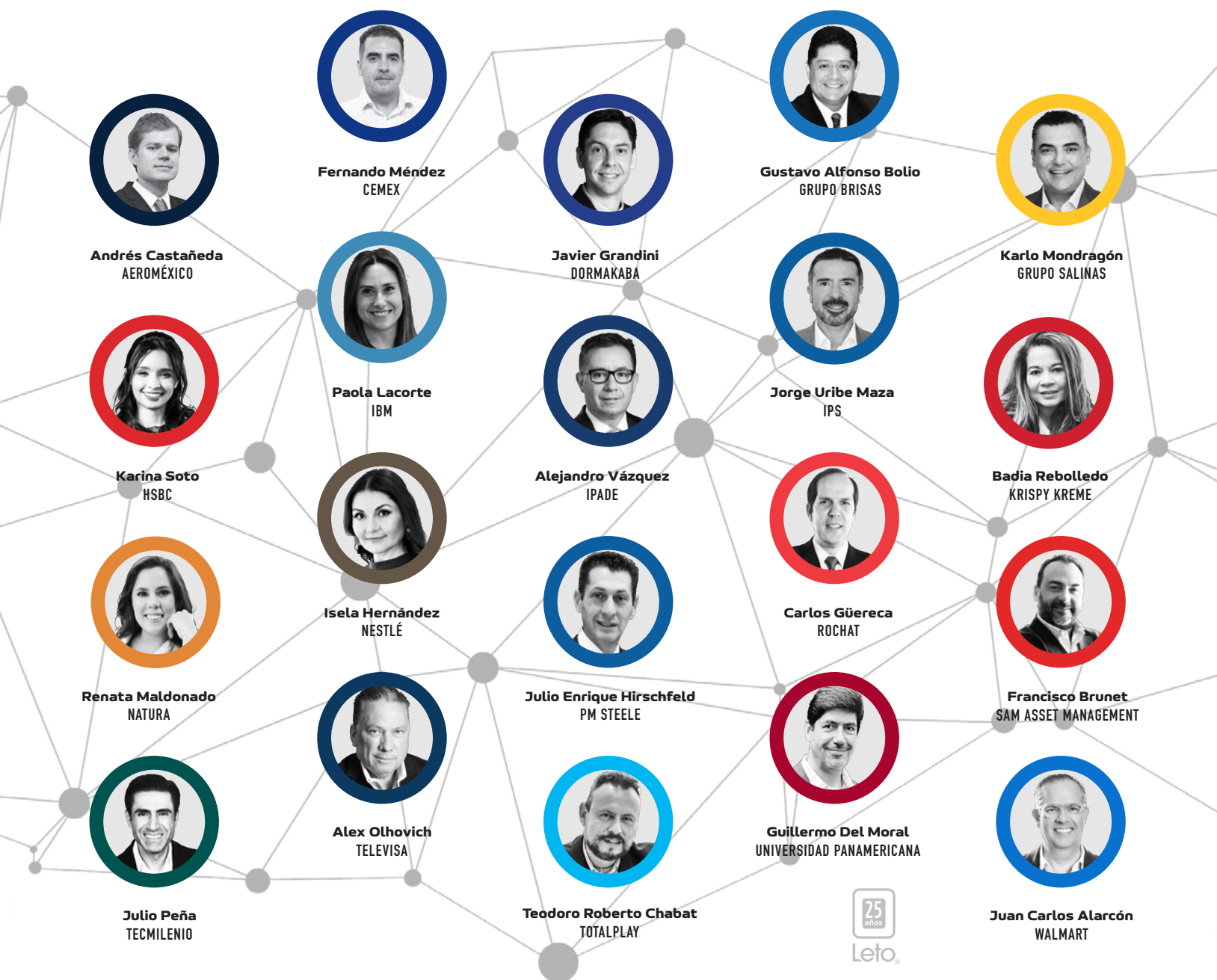




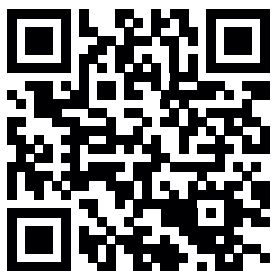
# 20 EXPERTOS HABLAN DE HR TECH



Verdad

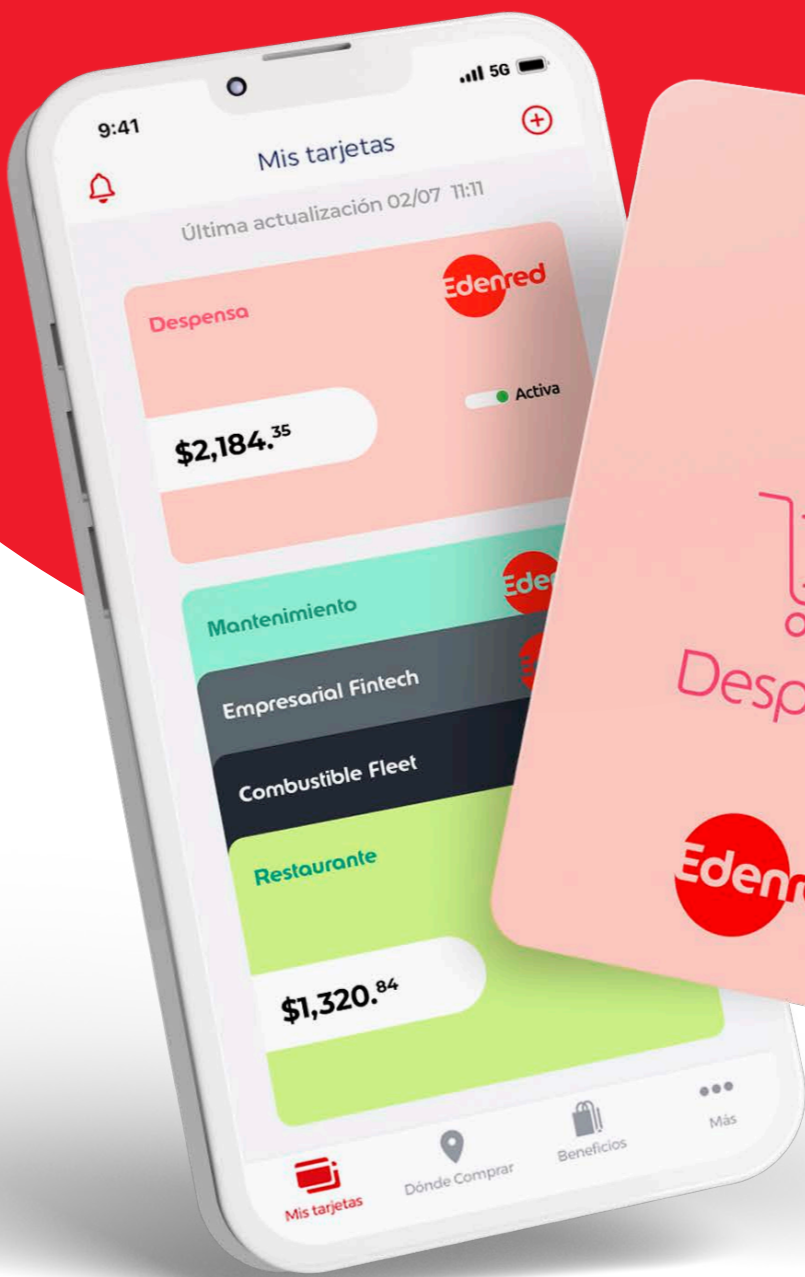
#1

Tener **un extra**  
para el super  
● **está súper**



Soluciones diseñadas para tu empresa y negocio

**Beneficios para empleados | Movilidad | Pagos con**



porativos



# 20 EXPERTOS HABLAN DE HR TECH

SÉ PARTE DE LA COMUNIDAD DE  
**RECURSOS HUMANOS**  
MÁS GRANDE DE MÉXICO

[WWW.RHENLAEMPRESAS.COM](http://WWW.RHENLAEMPRESAS.COM)

---

VENTAS  
55 5813 9032  
[ricardosolorio@leto.com.mx](mailto:ricardosolorio@leto.com.mx)



**f**  
350 K

**in**  
150 K

**+500 MIL  
SEGUIDORES**  
Las redes con  
mayor impacto



**+500 MIL  
LECTORES**  
Publicación impresa  
y digital



**+15 MIL  
VISITAS  
MENSUALES**  
Sitio web  
especializado



**+10,000  
SUSCRIPTORES**  
La comunidad  
más segmentada  
en RRHH

25  
años

Leto.

# CONTENIDO



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

TALENTO Y ORGANIZACIÓN EN  
LA ERA DE LA IA



HAZ CLICK EN EL ARTÍCULO  
QUE QUIERAS CONSULTAR



HAZ CLICK PARA REGRESAR  
A CONTENIDO

4



**Andrés Castañeda**

INNOVACIÓN MÁS ALLÁ  
DE LA TECNOLOGÍA

12



**Karina Soto**

REVOLUCIONANDO EL MAÑANA: LAS  
LECCIONES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
DE RRHH EN HSBC

46



**Fernando Méndez**

CONSTRUYENDO UN MEJOR FUTURO  
A TRAVÉS DEL AVANCE DIGITAL

18



**Paola Lacorte**

INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA AGREGAR  
VALOR AL CAPITAL HUMANO

52



**Javier Grandini**

CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN  
GRACIAS A LA IMPLEMENTACIÓN  
DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS  
E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

24



**Alejandro Vázquez Ríos**

EVOLUCIÓN E IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA  
EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

58

## GRUPO BRISAS

**Gustavo Alfonso Bolio**

LA HOSPITALIDAD NO ES AJENA A LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

32



**Jorge Uribe Maza**

UNA EVOLUCIÓN EN EL MODELO DE SEGURIDAD  
PRIVADA PARA ATRAER Y RETENER A LOS  
MÁS CAPACES

66



**Karlo Mondragón**

LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y LA GESTIÓN  
HUMANA: UN DESAFÍO CONSTANTE

38



**Badia Rebolledo**

USANDO LA TECNOLOGÍA MÁS ALLÁ DE LOS  
EMOJIS Y MEMES #skillsthatrock

72



**Renata Maldonado**

NAVEGANDO EN LA REVOLUCIÓN DIGITAL:  
TRANSFORMAR LA GESTIÓN, EL NEGOCIO Y  
EL TALENTO EN LA ERA TECNOLÓGICA

**78**



**Julio Peña Gaviria**

EL GRAN RETO: EQUIPOS CON COMPETENCIAS  
DIGITALES Y ESENCIALES EN UNA CULTURA DE  
BIENESTAR DURANTE UNA ÉPOCA DE CAMBIOS  
HIPERACELERADOS

**112**



**Isela Hernández**

DESDE HÁBITOS DE CONSUMO HASTA  
PROCESOS DE RH: LA TECNOLOGÍA  
COMO EJE DE EVOLUCIÓN

**86**



**Alex Olhovich**

IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA  
EN LA CAPACITACIÓN

**118**



**Julio Enrique Hirschfeld**

TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA EN  
PM STEELE®: IMPULSANDO EL BIENESTAR  
DE SUS COLABORADORES

**92**



**Teodoro Roberto Chabat**

COMPENSACIONES Y TECNOLOGÍA: EL  
PAPEL DE LA DIGITALIZACIÓN EN BENEFICIO  
DEL CAPITAL HUMANO

**124**



**Carlos Güereca**

LA TRANSFORMACIÓN DEL APRENDIZAJE Y  
DESARROLLO GRACIAS A LA TECNOLOGÍA

**98**



**Guillermo Del Moral**

LA EVOLUCIÓN DE HR TECH

**130**



**Francisco Brunet**

TECNOLOGÍA Y PRESTACIONES: PILARES  
PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DE RECURSOS HUMANOS

**106**



**Juan Carlos Alarcón**

USANDO LA TECNOLOGÍA  
A TU FAVOR

**13**



# Talento y organización en la era de la IA. Por AMEDIRH

La Inteligencia Artificial es una de las tecnologías más transformadoras de nuestra era. En AMEDIRH exploramos su papel de motor del cambio económico, cómo las empresas crean ventaja competitiva mediante su aplicación en la gestión del talento humano, y cómo está redefiniendo la función de RH.



La Inteligencia Artificial (IA) es un motor impulsor del cambio económico que está revolucionando la industria, aumentando la productividad y reduciendo costos operativos. Las fábricas inteligentes, equipadas con robots y sistemas de IA, pueden operar con una precisión y eficiencia sin precedentes. Estos sistemas son capaces de aprender y adaptarse a nuevas tareas, minimizando errores y mejorando la calidad del resultado. Diversos centros de investigación han señalado que la implementación de IA en la manufactura podría aumentar la productividad global en un 40% para el 2035.

La IA también impulsa la innovación, permitiendo el desarrollo de nuevos bienes y servicios que antes eran impensables. Empresas de todos los sectores están utilizándola para crear soluciones personalizadas, desde asistentes virtuales hasta diagnósticos médicos precisos en la salud. Estas innovaciones mejoran la experiencia del cliente y abren nuevas fuentes de ingresos y mercados.

Otra área donde la IA está haciendo una diferencia significativa es en el análisis y la toma de decisiones. Los algoritmos de IA pueden procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real, proporcionando *insights* valiosos que ayudan a las empresas a anticipar tendencias del mercado, optimizar sus operaciones y tomar resoluciones informadas; esto es crucial en un mundo donde la velocidad y precisión son claves para mantenerse por delante de los competidores.

### CONSTRUYENDO VENTAJA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El proceso de reclutamiento y selección se ha beneficiado enormemente de la IA. Las herramientas más avanzadas pueden analizar miles de currículums en cuestión de segundos, identificando a los candidatos que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa. Además, los algoritmos de aprendizaje automático pueden predecir el futuro éxito de los candidatos basándose en datos históricos y patrones de comportamiento, mejorando la calidad de las contrataciones y reduciendo el riesgo de rotación.

La evaluación del desempeño es otra área donde la IA está haciendo una gran diferencia. Las plataformas de análisis de talento basadas en Inteligencia Artificial pueden monitorear el rendimiento de los empleados en tiempo real, proporcionando retroalimentación continua y precisa. Esto mejora la exactitud de las evaluaciones y ayuda a identificar oportunidades de desarrollo y promoción, fomentando el crecimiento profesional y el compromiso de los empleados.

La capacitación y el desarrollo de habilidades también se han visto transformados por la IA. Las plataformas de aprendizaje adaptativo pueden personalizar los pro-

**El proceso de reclutamiento y selección se ha beneficiado enormemente de la IA. Las herramientas más avanzadas pueden analizar miles de currículums en cuestión de segundos.**

gramas de capacitación según las necesidades y habilidades de cada empleado, asegurando que reciban la formación más relevante y efectiva. Estas plataformas utilizan técnicas como el aprendizaje automático y la gamificación para mejorar la retención del conocimiento y la aplicación práctica de las habilidades adquiridas.

El compromiso y la retención de los empleados son críticos para el éxito a largo plazo de cualquier organización. La IA puede analizar datos de diversas fuentes, como encuestas de satisfacción, interacciones en redes sociales y desempeño laboral, para identificar patrones y predecir posibles problemas de compromiso. Con esta información, las empresas pueden implementar estrategias proactivas para mejorar el ambiente laboral y aumentar la retención de talento clave.

## REDEFINIENDO LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON IA

La función de RH ha sido una de las que representan uno de los campos de mayor impacto causado por la IA. Las tareas operativas y repetitivas, como la gestión de nóminas, la administración de beneficios y la programación de entrevistas, pueden ser automatizadas mediante sistemas inteligentes. Esto reduce el error inducido por las personas y libera a los profesionales de Recursos Humanos para que se enfoquen en tareas estratégicas y de mayor valor agregado.

La capacidad de la IA para analizar grandes volúmenes de datos también ha permitido que más equipos de RH obtengan *insights* de mayor grado de profundidad sobre su fuerza laboral. Los sistemas de análisis de talento pueden identificar tendencias, prever necesidades futuras de

**La IA puede analizar datos de diversas fuentes, como encuestas de satisfacción, interacciones en redes sociales y desempeño laboral, para identificar patrones y predecir posibles problemas de compromiso.**







habilidades y medir el impacto de las iniciativas de RH en el rendimiento organizacional. Esto permite a los líderes de la gestión de talento decidir con base en datos y alinear mejor sus estrategias con los objetivos de negocio.

Asimismo, la IA permite a los equipos de RH individualizar la experiencia del empleado de una manera que antes no era posible. Desde la personalización de los planes de desarrollo profesional hasta la creación de programas de bienestar adaptados a las necesidades individuales, la IA está transformando la manera en que las empresas se relacionan con su gente. Así mejora la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, sin olvidar que contribuye a la retención y al desarrollo del talento.

### **VENTAJAS DE APLICAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN RH**

Una de las ventajas más significativas de aplicar la IA en Recursos Humanos es el aumento de la eficiencia y la productividad. Al automatizar tareas repetitivas y de gran volumen, la IA permite a los equipos de gestión de talento manejar mayores cargas de trabajo a menor costo operativo, y también mejora la precisión y la velocidad en la ejecución.

La capacidad de la IA para analizar datos y proporcionar *insights* accionables mejora significativamente la toma de decisiones en RH. Los líderes de la función pueden utilizarlos para diseñar estrategias de talento más efectivas, desde la planificación de la demanda de fuerza laboral hasta la gestión del rendimiento y el desarrollo del talento. Esto asegura que las decisiones se basen en datos objetivos y no en intuiciones o supuestos.

La IA puede ayudar a reducir los sesgos —conscientes o inconscientes— en los procesos de selección y evaluación, promoviendo la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Los algoritmos de IA pueden analizar las decisiones de contratación y promoción para identificar posibles sesgos y sugerir ajustes para garantizar una evaluación más justa y equitativa de todos los candidatos y empleados. Así se contribuye a la creación de un ambiente laboral más inclusivo y equitativo. Por otra parte, la personalización de la experiencia del colaborador es otra ventaja clave de la IA. Al analizar datos de comportamiento y preferencias, es cada vez más factible ofrecer recomendaciones personalizadas para el desarrollo profesional, la capacitación y el bienestar. Al respecto, mejora la



satisfacción y el compromiso además de que se contribuye al desarrollo y retención a largo plazo.

### ENFOQUE EN EL DESARROLLO DE PERSONAS

Con la automatización de tareas operativas, los profesionales de RH pueden dedicar más tiempo y recursos al desarrollo organizacional y de personas. Esto incluye actividades como la planificación de la carrera, el *coaching* y el *mentoring*, y el diseño de programas de liderazgo. Al centrarse en estas áreas estratégicas, los equipos de gestión de talento pueden contribuir de manera más significativa al éxito empresarial y al crecimiento del talento interno.

La IA también permite innovar en el desarrollo organizacional. Los sistemas de análisis de talento pueden identificar áreas de mejora y oportunidades a nivel organizacional, proporcionando a los líderes de RH las herramientas necesarias para diseñar e implementar estrategias efectivas. Esto incluye la identificación de habilidades críticas, la planificación de la sucesión y el diseño de programas de liderazgo.

### RH Y EL MACHINE LEARNING

Las aplicaciones de *Machine Learning* (ML) en la gestión del talento y el capital humano se expresan en por lo menos diez tipos que tienen o tendrán mayor impacto en los próximos dos años:

#### 1. Reclutamiento y selección automatizados

**Descripción:** Algoritmos analizan grandes volúmenes de currículums y perfiles de candidatos para identificar los mejores para los puestos vacantes.

**Impacto:** Aceleración del proceso de reclutamiento, reducción de sesgos en la selección y mejora en la calidad de las contrataciones.

#### 2. Análisis de sentimiento de los colaboradores

**Descripción:** Herramientas analizan datos de encuestas de satisfacción, correos electrónicos y publicaciones en redes sociales internas para evaluar el estado emocional y la percepción de los empleados.

**Impacto:** Identificación temprana de déficits de compromiso y satisfacción, permitiendo intervenciones proactivas para mejorar el ambiente laboral.



### 3. Evaluación del desempeño basada en datos

**Descripción:** Sistemas monitorean y evalúan el rendimiento de los empleados en tiempo real, proporcionando *feedback* continuo y personalizado.

**Impacto:** Evaluaciones más precisas y justas, identificación de oportunidades de desarrollo y mejora del rendimiento individual.

### 4. Planes de desarrollo y carrera personalizados

**Descripción:** Algoritmos diseñan planes de desarrollo profesional adaptados a las habilidades, aspiraciones y rendimiento de cada empleado.

**Impacto:** Aumento de la satisfacción y compromiso de los empleados, fomentando su crecimiento y retención a largo plazo.

### 5. Predicción de rotación de personal

**Descripción:** Modelos predictivos identifican empleados en riesgo de abandonar la empresa, basándose en patrones históricos y datos de comportamiento.

**Impacto:** Implementación de estrategias de retención personalizadas para reducir la rotación y retener talento clave.

### 6. Optimización de la capacitación y el aprendizaje

**Descripción:** Plataformas de aprendizaje adaptativo ajustan los programas de capacitación según las necesidades individuales y el progreso de cada empleado.

**Impacto:** Mejora de la efectividad de la capacitación y mayor retención del conocimiento, asegurando un desarrollo de habilidades más eficiente.

### 7. Gestión de la diversidad e inclusión

**Descripción:** Algoritmos analizan datos de contratación y promoción para detectar y mitigar sesgos, promoviendo la diversidad y la inclusión.

**Impacto:** Un entorno laboral más equitativo y diverso, lo cual mejora la innovación y la toma de decisiones.

### 8. Automatización de tareas administrativas

**Descripción:** Herramientas automatizan tareas repetitivas como la gestión de nóminas, la programación de entrevistas y la administración de beneficios.

**Impacto:** Reducción de errores, ahorro de tiempo y liberación de recursos para enfocarse en actividades estratégicas de mayor valor.

### 9. Métricas de competencias y Gap Analysis

**Descripción:** Sistemas analizan las competencias actuales de la fuerza laboral y comparan con las necesidades futuras de la empresa para identificar brechas de habilidades.

**Impacto:** Planeación más efectiva de la capacitación y desarrollo de habilidades críticas para el futuro, alineando el talento con los objetivos estratégicos.

### 10. Chatbots y asistentes virtuales para RH

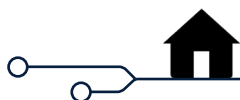
**Descripción:** *Chatbots* proporcionan soporte instantáneo a empleados en temas relacionados con RH, como beneficios, políticas y procedimientos.

**Impacto:** Mejora de la experiencia del empleado, mayor eficiencia en la resolución de consultas y reducción de la carga de trabajo del equipo de RH.

Esta aproximación no pretende ser una lista limitativa en lo absoluto. Antes bien, es una muestra preliminar de la alta velocidad con la que continuará el desarrollo de aplicaciones y alternativas ofrecidas por la Inteligencia Artificial, a favor de la gestión de Recursos Humanos.

Para todos los colegas y socios de AMEDIRH, el llamado es a que adoptemos las innovaciones tecnológicas. Hagamos lo propio, de igual manera, para preparar a nuestros equipos, tranquilizarlos y reforzar en cada colaborador la idea de que la Inteligencia Artificial no desplaza a las personas; lo hace el rezago en su comprensión, utilización y aprovechamiento. ○



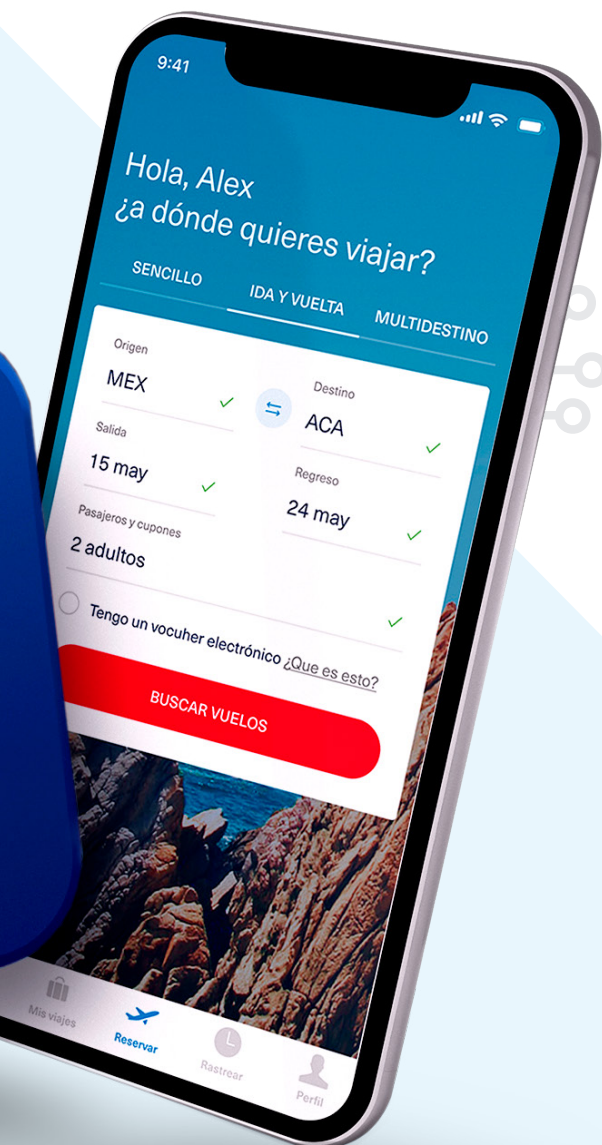


# Innovación más allá de la tecnología

En un momento donde los avances tecnológicos y los hábitos de los consumidores están cambiando más rápido que nunca, las empresas corren el riesgo de que sus productos y servicios dejen de ser relevantes para los consumidores. Y es justo allí que la innovación cobra un papel muy importante. Tenemos que trabajar para tener una cultura de innovación dentro de las empresas, en donde las ideas pueden salir de cualquier nivel dentro de la organización.



Cualquier compañía que no esté dispuesta a adoptar la mentalidad de la innovación, va a quedarse rezagada y no podrá cambiar con las exigencias del presente. Pero antes de hablar de innovación digital, es muy importante hablar de lo que queremos para Aeroméxico en esta materia; ya que no solo queremos pensar en esto como avances tecnológicos/digitales, sino como todo un *mindset* colectivo que es indispensable para no quedarnos atrás dentro de la industria; y esto no solo es para Aeroméxico, sino para todas las compañías de todos los campos.



A veces creemos que la innovación se trata de adoptar las tecnologías que están en boga. Y entonces, si no es Inteligencia Artificial o si no es *machine learning* o data science, no es innovación, cuando muchas veces esta puede ser la mejora de un proceso que va a tener un impacto enorme en la eficiencia de la empresa. Por eso debemos entender que evolucionar implica un conjunto de factores:

- Mejorar productos
- Eficientar procesos
- Y también, y no menos importante, incorporar las tecnologías que están en el mercado.

Los logros que hemos tenido en Aeroméxico son el resultado de muchos años de trabajo, inversión en plataformas tecnológicas, una nueva infraestructura y el desarrollo de un equipo *inhouse* que nos ha permitido llegar a donde nos encontramos..

### **LAS PERSONAS SIEMPRE AL CENTRO**

La transformación digital no es acerca de la tecnología, es acerca de la gente. Debemos sembrar y desarrollar una cultura de innovación en todos los colaboradores, la cuestión es el “cómo”: ¿cómo logras que toda la organización —en Aeroméxico somos más de 17,000 colaboradores— vayamos evolucionando y teniendo un cambio de mentalidad hacia estas nuevas metodologías de trabajo?

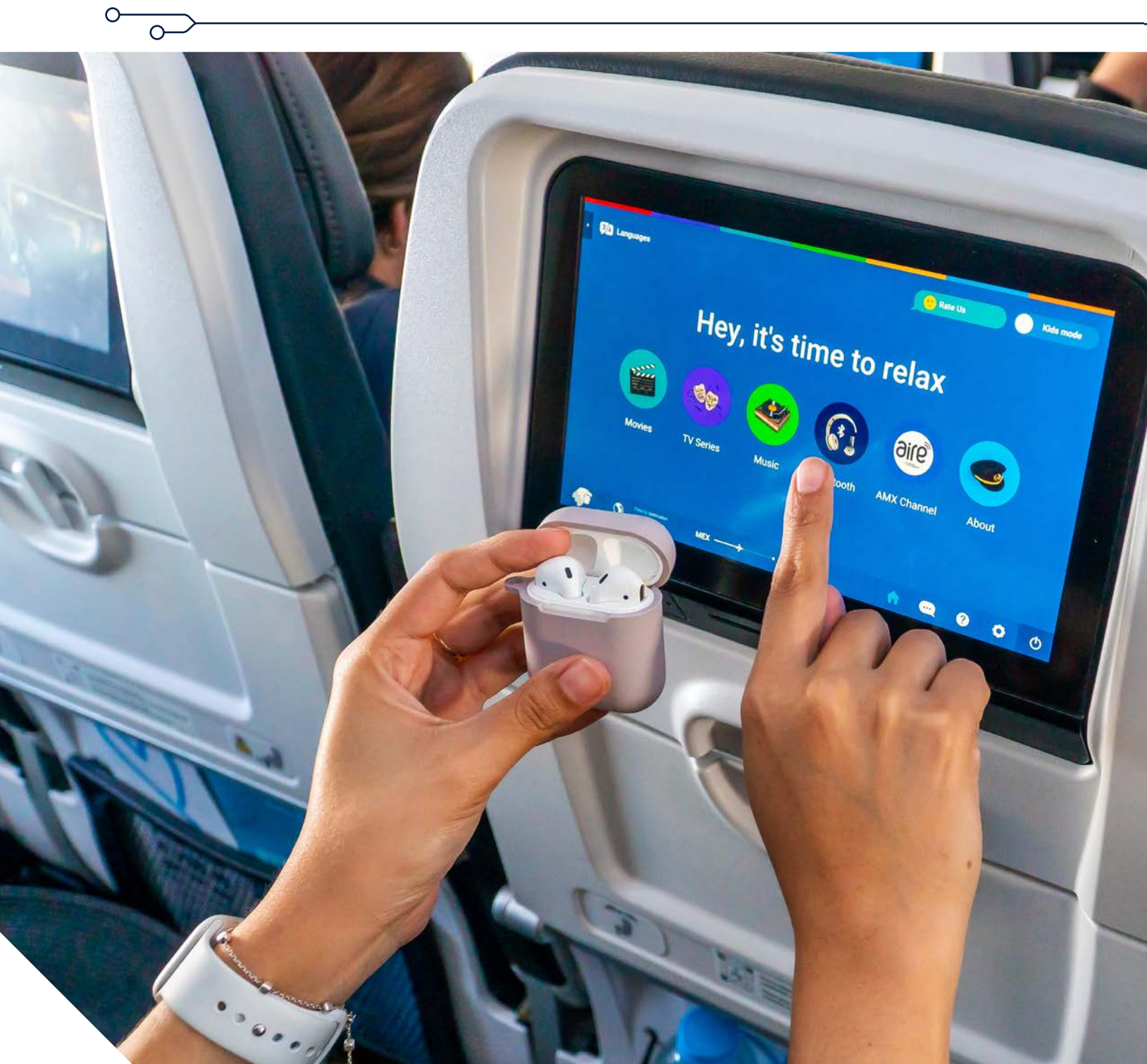
En general, a las personas no nos gusta el cambio porque supone incertidumbre y genera resistencia. Es ahí donde, con el apoyo y esfuerzo de Recursos Humanos, se debe crear una estrategia para adoptar estas nuevas metodologías ágiles de trabajo. Tenemos que crear una cultura que esté preparada para afrontar los cambios, cuestionar procesos y productos. Lo que nos ha hecho exitosos hoy, no necesariamente nos llevará al siguiente nivel.

### **EL CAMBIO EN LA EXPERIENCIA DEL USUARIO**

Actualmente tenemos un NPS (*Net Promoter Score*) por arriba de los 40 puntos, el mejor en toda la historia de Aeroméxico.


**La transformación digital no es acerca de la tecnología, es acerca de la gente. Debemos sembrar y desarrollar una cultura de innovación y agilidad en todos los colaboradores.**





A pesar de esto, es importante seguir escuchando a nuestros clientes. En este momento contamos con el programa más ambicioso de inversión en producto a bordo para seguir mejorando la experiencia. También lanzamos la versión beta de nuestra app, para que puedan personalizar sus viajes, así como un programa de entrenamiento para que todos los colaboradores que tienen contacto directo con nuestros clientes puedan brindar una experiencia más cálida.

Es impresionante ver cómo la aviación se ha transformado en los últimos 15 años gracias a las innovaciones de Digital. En aquella época apenas publicábamos el primer tuit, empezábamos a hacer campañas en redes sociales y las ventas a través de nuestro sitio web eran menores al 1%. Hoy, la mayoría de nuestros clientes usa nuestra app para buscar sus vuelos o hacer *check in*, y se comunican con nosotros a través de redes sociales.



Para tener a los mejores líderes,  
a los mejores colaboradores  
y al mejor equipo de *frontline*  
que todos los días atiende a  
nuestros clientes, estamos  
comprometidos con adoptar  
nuevas metodologías de  
trabajo que nos permitan  
hacer más eficientes  
sus procesos.

## EL CAMBIO EN LA EXPERIENCIA DE LOS COLABORADORES

Yo estoy convencido de que tenemos al mejor equipo de la de la industria y la idea es fortalecerlo. ¿Cómo seguimos desarrollando las competencias de los equipos? Para tener a los mejores líderes, a los mejores colaboradores y al mejor equipo de *frontline* que todos los días atiende a nuestros clientes, estamos comprometidos con



## Andrés Castañeda

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO  
DE DIGITAL Y EXPERIENCIA  
AL CLIENTE

Andrés es un líder en marketing, especializado en liderazgo de equipos, con más de 15 años de experiencia en el desarrollo de estrategias en el campo del marketing, tecnología y experiencia al cliente. Sus habilidades analíticas e interpretación de datos son evidentes en su capacidad para desarrollar nuevos mercados y en las exitosas campañas que ha supervisado. Fue nombrado uno de los Monstruos de la Mercadotecnia por la revista *Expansión*, así como uno de los 50 Líderes en Marketing por Merca 2.0. También fue nominado en los premios Marketers Latam 2018 por Ad Latina.

Sus habilidades de comunicación, negociación y desarrollo de negocios le han permitido crear y liderar con éxito equipos multidisciplinarios. Actualmente es miembro del consejo de administración de PLM y APEX, liderando un grupo de más de 300 profesionales enfocados en marketing y experiencia del cliente.





adoptar nuevas metodologías de trabajo que nos permitan hacer más eficientes sus procesos. Para lograrlo, el *mindset* de la innovación debe ser una realidad. En pocos años el entorno en el que nos desarrollamos será completamente digital y esto permitirá no movernos en silos, sino trabajando conjunta y multidisciplinariamente en mejorar constantemente la experiencia del cliente, con una retroalimentación inmediata y la facultad de mejorar procesos en muy poco tiempo.

Es difícil adivinar qué pasará exactamente en el futuro, pero con un *framework* de agilidad y una cultura de la adaptación en los colaboradores, podremos afrontar cualquier escenario. Para encontrarlo con ese futuro, debemos:

1. Desarrollar a nuestra gente y su compromiso con la cultura de adaptación al cambio; no sólo personal

de áreas de soporte a la operación, sino también a los equipos de *frontline* para ofrecer la mejor atención a nuestros clientes.

2. Desarrollar metodologías de agilidad. Institucionalizar el agilidad de procesos en todas las áreas. Cuestionar nuestros procesos que tienen existiendo desde el inicio de la aviación, pero preguntarnos, ¿realmente son necesarios en la actualidad? Si el proceso de *check in* es tan complicado para clientes y operación, ¿es un proceso imprescindible? Nada está escrito en piedra.
3. Usar la tecnología a nuestro favor. Innegablemente tendremos que adoptar nuevas tecnologías que nos pongan a la vanguardia de nuestra industria. Implementar uso de seguridad con filtros biométricos, por ejemplo.



### AEROMÉXICO CUMPLE 90 AÑOS

Este 2024 es muy especial para nosotros, es un momento que nos tiene a todos llenos de emoción ya que se vienen hitos importantes para nuestra compañía. 90 años se dice fácil, pero es muchísimo tiempo y, si volteamos la vista atrás, todo lo que hemos evolucionado nos hace ver que vivimos en otro mundo. Se vienen muchos avances para toda la industria: queremos llevar nuestro servicio a una estructura de trabajo completamente digital y tener el soporte para ello requiere de eficientizar todos los procesos dentro de nuestras áreas, ya que será mayor el volumen y nuestra calidad debe seguir satisfaciendo o incluso superar las expectativas de nuestros clientes que esperan un servicio de excelencia, y en general toda una experiencia extraordinaria. Nuestro propósito ha sido y será elevar tu experiencia a nuevas alturas. ○



En 1934 nace Aeronaves de México con su primera ruta, México-Acapulco. Tras años de esfuerzo y crecimiento se realizan los primeros vuelos internacionales en 1957, y en el año 2000 se funda la alianza SkyTeam junto a Air France, Delta Air Lines y Korean Air; actualmente la alianza tiene 19 aerolíneas miembros. 90 años después de su fundación, la empresa ahora llamada Aeroméxico es la aerolínea internacional más importante del país, imprescindible en el rubro del transporte aéreo mexicano de pasajeros y carga. En la antigüedad, entre los mexicas había una élite de guerreros que vestían con un tejido de plumas y una máscara que semejaba la cabeza de un águila: ese es el símbolo que nos representa, pues con esa fuerza luchamos todos los días por ser la mejor aerolínea del continente y ofrecer la más alta calidad en el servicio.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Aeronáutico.

**MARCAS PRINCIPALES:** Aeroméxico, Aeroméxico Connect, Aeroméxico Cargo, Aeroméxico Formación, Aeroméxico Servicios y Aeroméxico Rewards.

**LOCACIONES:** Nuestro principal centro de operaciones está en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Nuestra red de destinos tiene alcance en México, Estados Unidos, Canadá, Centroamérica, Sudamérica, Asia y Europa.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

- Top Employers
- LinkedIn - Mejores Empresas
- Universum
- MERCO TALENTO
- Great Place to Work

### CONTACTO

Contacto para medios de comunicación:  
[amcomunicacioncorporativa@aeromexico.com](mailto:amcomunicacioncorporativa@aeromexico.com)

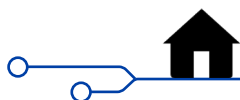
 AeromexicoMx

 Aeromexico

 Aeromexico

 Aeromexico





# Construyendo un mejor futuro a través del Avance Digital

En Cemex, cada día trabajamos para cumplir nuestro propósito: Construir un Mejor Futuro.





Con 18,500 colaboradores en México y más de 40,000 en el mundo, todos los que participamos en esta organización nos esforzamos en Construir un Mejor Futuro, sin importar el rol que desempeñemos o el lugar desde donde contribuyamos. Compartimos este objetivo para dejar una huella positiva en cada obra en la que trabajamos, comunidad con la que convivimos, o grupo de interés con el que interactuamos.

Para alcanzar nuestro propósito y cumplir con nuestras metas, hemos definido cinco prioridades estratégicas que guían nuestro trabajo: Salud y Seguridad; Enfoque en el Cliente; Sostenibilidad; Innovación; y Crecimiento. Estas prioridades estratégicas no podrían ser exitosas sin nuestros dos habilitadores principales: nuestra gente, así como nuestras herramientas y capacidades digitales.

La oferta de valor que brindamos a nuestros colaboradores la impulsamos a través de "Somos Cemex", con iniciativas que buscan mejorar la experiencia de trabajo de nuestra gente.

La digitalización en Cemex no es algo nuevo, ya que desde hace más de una década hemos puesto al cliente en el centro de nuestro trabajo mediante la implementación de un modelo comercial que integra tecnologías digitales para transformar nuestras interacciones con ellos.

### NUESTRA ESTRATEGIA DE AVANCE DIGITAL

Recientemente hemos consolidado todos nuestros esfuerzos digitales bajo nuestro programa "Avance Digital", buscando así difundir una cultura de digitalización no solo en nuestras iniciativas comerciales, sino en todas nuestras actividades.

Con Avance Digital buscamos aprovechar las tecnologías digitales para evolucionar nuestros procesos, ofrecer una experiencia superior al cliente y aumentar el valor empresarial de Cemex. El adoptar esta transformación nos ayuda a seguir siendo competitivos, capturar oportunidades, y posicionar a nuestra empresa a la vanguardia de la excelencia en la industria.

A través de este programa buscamos transformar nuestros cuatro procesos clave de negocio en términos de digitalización:

1. Habilitando una experiencia comercial "*digital-first*", al convertir a todos los colaboradores con funciones de cara al cliente en promotores digitales, incorporando capacidades de autoservicio en todo el recorrido de compra del cliente.
2. Digitalizando nuestras operaciones, aprovechando tecnologías de vanguardia para impulsar la eficiencia, productividad y sostenibilidad.
3. Operando una cadena de suministro integrada, sostenible y flexible centrada en los segmentos de nuestros clientes, basándonos en integración de sistemas, Inteligencia Artificial y sensores de red que proporcionen visibilidad en tiempo real y entreguen un valor integral.

**Avance  
Digital**



**Como profesionales de Recursos Humanos nuestro compromiso va más allá de atraer talento. Debemos escuchar a nuestro equipo y desarrollar estrategias efectivas para retenerlo y fomentar su crecimiento.**

4. Aumentando la eficiencia de los servicios administrativos y de soporte, a través de una estrategia de obtención y consolidación de datos, generación de informes en tiempo real y analítica de datos para predecir posibles escenarios, permitiéndonos así tomar mejores decisiones, al mismo tiempo que eficientizamos nuestros procesos al hacerlos más automáticos.

Todos estos esfuerzos se respaldan con la sinergia de tres habilitadores: fomentar la innovación y las nuevas tecnologías; potenciar las decisiones basadas en datos e inteligencia artificial; y aumentar las capacidades de nuestro talento humano.

Con Avance Digital buscamos incentivar una cultura enfocada al aprovechamiento de las nuevas tecnologías hacia resultados del negocio, pero también hacia la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes, proveedores, y en el caso de Recursos Humanos, hacia nuestros colaboradores.

#### **AVANCE DIGITAL EN RECURSOS HUMANOS**

En Recursos Humanos nos unimos a esta estrategia digital mediante la creación de una nueva cultura soportada por iniciativas de aprendizaje y comunicación, junto con la implementación de nuevas tecnologías y herramientas avanzadas como la Inteligencia Artificial. Esto abarca el uso de tableros digitales, automatización de procesos, canales de retroalimentación para los colaboradores, análisis predictivos, entre otras innovaciones.

Nuestro objetivo es continuar profesionalizando nuestra función, convencidos de que, a través de la transformación digital, podemos convertirnos en socios del negocio más efectivos, apoyando para alcanzar los objetivos de la organización, al mismo tiempo que proporcionamos una experiencia basada en generar momentos memorables en cada etapa del ciclo de vida del colaborador.

En Recursos Humanos es crucial establecer una conexión directa entre nuestros indicadores, nuestros resultados y los



“KPIs” del negocio. Para lograrlo, es fundamental aprovechar al máximo y crear nuevas herramientas digitales para generar soluciones personalizadas a las necesidades actuales de nuestros clientes internos. Estas herramientas nos permiten reflejar de manera más precisa los esfuerzos de nuestro equipo, especializado en la efectividad de diversos negocios.

Como profesionales de Recursos Humanos nuestro compromiso va más allá de atraer talento. Debemos escuchar a nuestro equipo y desarrollar estrategias efectivas para retenerlo y fomentar su crecimiento.

En este contexto, y considerando nuestro negocio de concreto premezclado que atiende al segmento de Constructores, identificamos una preocupante tasa de rotación voluntaria entre el personal operativo, específicamente el operador de camión revolvedor en varias unidades de este negocio.

Abordar esta problemática fue crucial dado el entorno de alta demanda de choferes por parte de la industria del transporte a nivel nacional, por lo que decidimos emplear análisis de datos para comprender a fondo las causas detrás de las renunciaciones de esta audiencia y así desarrollar planes de acción a la medida.

Antes de este proyecto, nuestras acciones se basaban en suposiciones. Sin embargo, al analizar datos como jornadas laborales, pagos de nómina, viajes realizados, edad, género y antigüedad en el puesto, pudimos aplicar modelos estadísticos y matemáticos para comprobar con datos duros las razones subyacentes de la rotación.

Este esfuerzo involucró a diversos equipos, no solo nuestros socios de negocio en Recursos Humanos, sino también a colegas del equipo del área de Constructores y otras funciones involucradas en temas de transformación digital como Plataformas y Procesos de Recursos Humanos, quienes colaboraron en la recopilación y análisis de datos.

A partir de este análisis, implementamos varias acciones: (1) equilibrar la asignación de viajes para garantizar equidad entre los operadores sin afectar sus ingresos; (2) establecer mínimos garantizados de percepciones; (3) mejorar la asignación de planta de trabajo en base a cercanía del domicilio; así como (4) realizar un reclutamiento por zona en ciudades grandes para las unidades de negocio que necesitaban más personal.

Desde su implementación, el proyecto ha continuado evaluando y ajustando estrategias. Como resultado, en el transcurso de un año hemos logrado reducir el promedio de rotación mensual en más de 1 punto porcentual, teniendo plazas con 0% de rotación durante varios meses. Además, hemos incrementado el indicador de

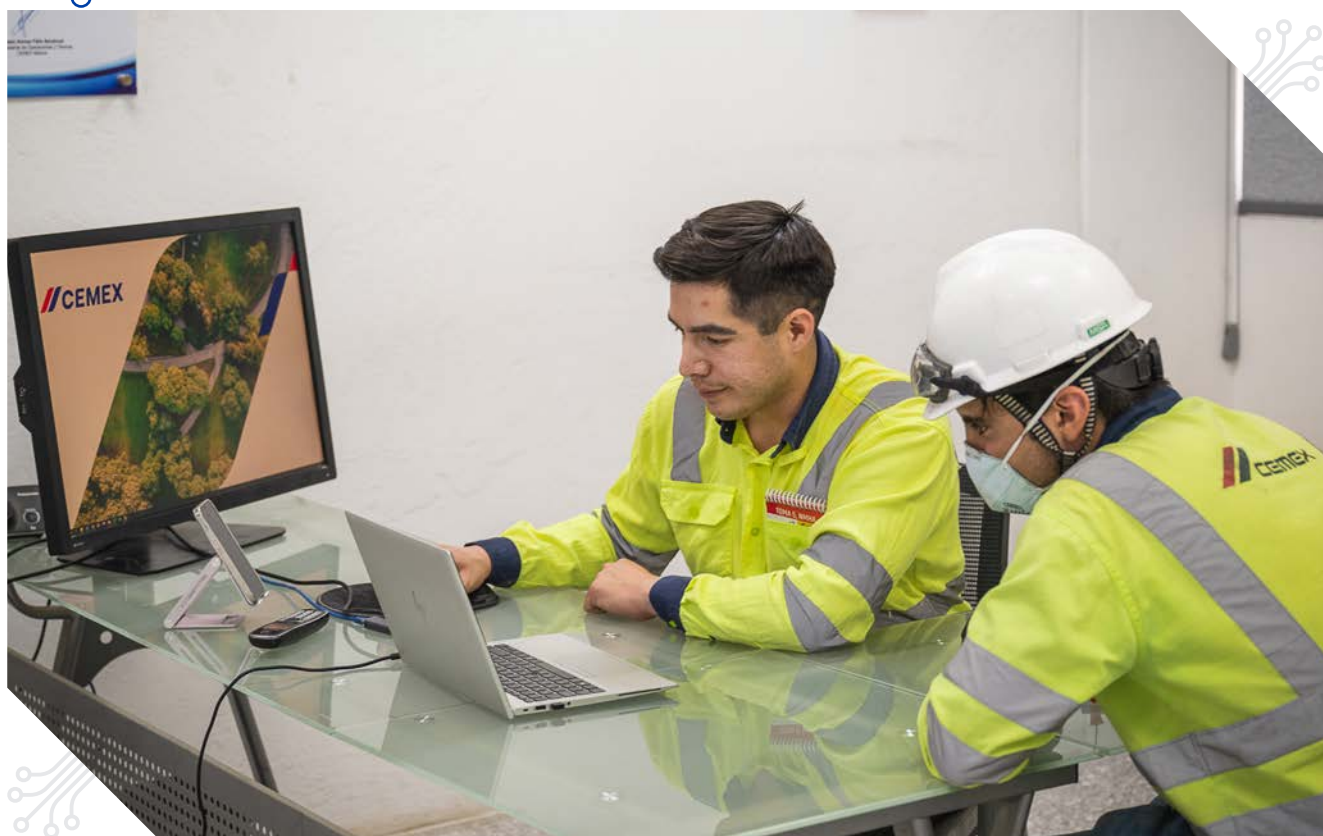


## Fernando Méndez

VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS, CEMEX MÉXICO

**Fernando Méndez es un profesional con más de 30 años de experiencia en diferentes funciones dentro de Recursos Humanos. Desde el 2002 ha ocupado posiciones de liderazgo en Cemex entre las cuales destacan: Director de Planeación y Desarrollo de RH en Cemex España; Director de Recursos Humanos para Cemex Centroamérica, Sudamérica y el Caribe; y Vicepresidente de Recursos Humanos para Cemex México, rol que desempeña desde Diciembre de 2015.**

**Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Monterrey, con Maestría en Administración de Empresas (MBA) por parte del ITESM y posgrado por parte de DUXX, Graduate School of Business Leadership, Fernando actualmente es Presidente del Consejo de la Asociación Mexicana de Recursos Humanos (AMEDIRH) para el bienio 2024-2025. AMEDIRH lo reconoció en 2018 como Ejecutivo de Recursos Humanos del Año.**



productividad en un 11% gracias a estrategias más eficientes en la capacitación inicial y desarrollo del personal.

Actualmente, se está probando y ajustando un modelo predictivo para identificar anticipadamente a los operadores en riesgo de renuncia voluntaria, junto con las características que ocasionan esto, permitiendo una intervención proactiva y personalizada, y una vez alcanzado el nivel de precisión en las predicciones continuaremos su implementación en el resto de nuestros negocios en México.

### CONCRETA-MENTE

Buscando gestionar de mejor manera los indicadores de Recursos Humanos para aumentar la eficiencia operativa y toma de decisiones, trabajamos en un recorrido animado con los indicadores más relevantes en el negocio de concreto premezclado el cual nombramos “Concreta-mente”.

Este recorrido no solo facilita la comprensión de los indicadores clave para la operación, sino que también integra datos en un solo tablero que anteriormente estaban dispersos en múltiples tablas y, con ello, facilitamos la capacidad de toma de decisiones de ambos equipos: Operaciones y Recursos Humanos.

Como suele suceder, enfrentábamos el reto de que los indicadores de valor para el negocio estaban

dispersos en múltiples fuentes, dificultando la visualización rápida e identificación de relaciones entre ellos. Esta fragmentación hacía que nuestros procesos fueran lentos e ineficaces, con poca utilización de la información existente.

Para abordar estas deficiencias, trabajamos en colaboración con los líderes de la operación identificando estas fuentes de información, estandarizando datos y diseñando una interfaz intuitiva y atractiva que facilitara el acceso a indicadores críticos.

Desde su lanzamiento, la herramienta ha evolucionado significativamente, de manera que ahora ofrece vistas personalizadas según el nivel de toma de decisiones (regional, local, por planta) y una versión móvil que mejora la accesibilidad y la usabilidad en todo lugar.

Aunque es demasiado pronto para medir impactos directos más allá del uso activo por 170 usuarios diferentes, la herramienta ya está demostrando su valor al mejorar la eficiencia y la eficacia en la toma de decisiones.

La capacidad de acceder a datos consolidados y visualizar tendencias ha optimizado los procesos operativos y ha sentado las bases para futuras mejoras en la precisión y la velocidad de la información.

Seguimos evolucionando y expandiendo el proyecto a través de la actualización de datos en tiempo real y, además, buscaremos llevar este caso de éxito a otras áreas de la organización que enfrenten casos similares con tableros dispersos y complejos.

## HERRAMIENTAS DIGITALES PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

En los ejemplos previos hemos compartido cómo el uso inteligente de datos administrados por Recursos Humanos puede generar resultados positivos para nuestros clientes internos. Ahora estamos llevando esta iniciativa un paso más allá al centrarnos en mejorar la experiencia de nuestra gente dentro de la organización.

Un ejemplo para destacar es “Tu Diario Somos Cemex”, un canal de escucha desarrollado internamente que está disponible para toda nuestra fuerza laboral y que, en los últimos dos años, nos ha permitido atender más de 22,000 reportes, abordando más de 500 incidentes y generando acciones concretas que mejoran significativamente la experiencia de quienes nos han tenido la confianza usando este canal.

Continuamos evolucionando esta herramienta con actualizaciones periódicas, fortaleciendo su capacidad para abordar una mayor variedad de inquietudes. Además, apoyamos a nuestros líderes en la resolución ágil de aquellas oportunidades que nos comparten, fortaleciendo la efectividad de esta iniciativa.

## EL FUTURO EN RECURSOS HUMANOS

La transformación digital se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones modernas. A través de la integración de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, análisis de datos, automatización de procesos y plataformas digitales, las organizaciones pueden optimizar operaciones, mejorar la experiencia del cliente y adaptarse rápidamente a un entorno competitivo en constante evolución.

En Recursos Humanos, al igual que en otras áreas especializadas, la transformación digital actúa como una palanca que nos está permitiendo fortalecer nuestro rol como aliados estratégicos dentro de la organización. Esta evolución no solo contribuye al crecimiento del negocio, sino que también impacta positivamente en el sentido de pertenencia y experiencia de nuestra gente, nuestro habilitador estratégico más valioso.

Seguimos comprometidos aprendiendo y experimentando constantemente para mejorar nuestros procesos y estrategias, manteniendo el enfoque de impulsar cambios que beneficien tanto a la organización como a cada colaborador. ○



Cemex es una compañía global de materiales para la construcción dedicada a construir un mejor futuro a través de productos y soluciones sostenibles para satisfacer las necesidades constructivas en México y el mundo. Fue fundada en 1906, en el municipio de Hidalgo, en Nuevo León, y ofrece cemento, concreto premezclado, agregado y soluciones urbanas en mercados de rápido crecimiento alrededor del mundo, impulsada por una fuerza de trabajo multinacional enfocada en brindar una experiencia superior al cliente, habilitada por tecnologías digitales.

Cemex está comprometida a alcanzar una neutralidad de carbono a través de innovación constante, liderazgo en investigación y desarrollo dentro de la industria. Está al frente de la economía circular dentro de la cadena de valor de la construcción y promueve procesos novedosos con el uso de tecnologías avanzadas para incrementar el uso de residuos como materias primas y combustibles alternos en sus operaciones.

En México tiene 15 plantas de producción de cemento, 261 plantas de elaboración de concreto premezclado, 13 plantas de obtención de agregados, 103 centros de distribución terrestre y 8 terminales marítimas.

## SECTOR DE LA EMPRESA: Construcción

**MARCAS PRINCIPALES:** Cemento: Cemex Extra, Cemex Impercem, Cemex Mortero Óptimo, Cemex Blanco, Cemex Multiplast. Concreto: Vertua, Promptis, Impercem, Pervia, Reducrack, Pisocret, Density, Hidratium, Ingenia, Aparentia, Biocrete, Duramax, Evolution, Fortis y Pavicrete.

**LOCACIONES:** Posicionado estratégicamente en América, Europa, África, el Medio Oriente y Asia.

## CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- ISO 14001, la norma de sistemas de gestión ambiental (SGA) más reconocida del mundo.
- ISO 45001, norma internacional de gestión de seguridad y salud laboral.
- Mejor empresa para trabajar en el sector de la construcción por Ranking Merco Talento.

## CONTACTO

Cynthia Andrea Cantú Garza

[cynthiaandrea.cantu@cemex.com](mailto:cynthiaandrea.cantu@cemex.com)

 Cemex México

 Cemex México

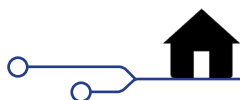
 cemexmx

 cemexmx

 CemexMx

 cemexmx





# Crecimiento y transformación gracias a la implementación de herramientas tecnológicas e iniciativas estratégicas



“El secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear una organización capaz de prosperar en cualquier futuro”.

*Michael Hammer*

**dormakaba** 

El surgimiento de soluciones digitales y tecnológicas permea cada rubro del mercado actual. A veces nos preguntamos cómo funcionaban antes los sectores que ahora dependen casi totalmente de la tecnología, y queda claro que ya no hay marcha atrás. En dormakaba México (parte de dormakaba Group) tenemos claro que la innovación es la base para consolidarnos como líderes en la industria del control de acceso. ¿Cómo entender los sistemas y servicios de acceso y puertas de última generación sin ayuda de la tecnología? La seguridad en hoteles, estadios, oficinas, residencias ha dado un salto gracias a nuevos sistemas de gestión de control de acceso completamente conectados en red e inalámbricamente,

así como cerraduras eléctricas, electroimanes, lectoras de proximidad, teclados, credenciales, relojes checadores y recolección de datos, entre otros. Y esa misma búsqueda de soluciones inteligentes para nuestro negocio la aplicamos al área de personas, porque aspiramos a construir confianza de dentro hacia afuera.

dormakaba México comenzó hace 3 años un proceso de crecimiento centrado en la implementación de diversas iniciativas estratégicas que han permitido elevar el nivel de autoconocimiento de los empleados, mejorar las dinámicas e interacciones del día a día entre los miembros del equipo y clientes, identificar áreas de oportunidad y fortalecer las capacidades tanto individuales como colectivas.

### IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

La adopción de herramientas tecnológicas ha sido otro pilar fundamental en el crecimiento de dormakaba México. La integración de sistemas como CRM y ERP ha transformado la gestión de relaciones con los clientes y la toma de decisiones estratégicas. Estas herramientas han permitido una mayor eficiencia operativa y un análisis de datos más preciso, contribuyendo a la mejora continua y a una adaptación ágil para atender las necesidades del mercado.

### IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Tras la implementación de herramientas tecnológicas que nos ayudan a ser más rápidos, eficientes y competitivos, nos dimos cuenta de que lo referente al factor humano y desarrollo de talento estaba aún pendiente. Decidimos por tanto comenzar con el uso de las Herramientas de Thomas International con ayuda de IMC.

Una de las iniciativas clave ha sido la adopción de la herramienta PPA (*Personal Profile Analysis*). Esta herramienta ha jugado un papel crucial en elevar el autoconocimiento de los empleados, permitiéndoles identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad. A través de evaluaciones detalladas, los empleados han podido comprender mejor sus habilidades y cómo estas contribuyen al éxito del equipo y de la empresa en general.

**“La fortaleza de la empresa reside en la capacidad de sus miembros para adaptarse, innovar y colaborar”.**

**Peter Drucker**







Además del uso de PPA, dormakaba México ha implementado la teoría DISC para el diseño de posiciones dentro de la empresa. Este enfoque ha permitido asignar roles que se alinean mejor con los perfiles de comportamiento de los empleados, optimizando así su rendimiento y satisfacción laboral. La teoría DISC clasifica los comportamientos en cuatro categorías: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento, lo que facilita la creación de equipos balanceados y efectivos.

## EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

dormakaba México ha evolucionado su estrategia de manera constante para adaptarse a los cambios del entorno y mantener su posición de liderazgo. La empresa ha invertido en la capacitación y desarrollo de su personal, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias para aprovechar al máximo las nuevas tecnologías y procesos. Esta evolución estratégica ha sido clave para mantener la competitividad y responder de manera proactiva a las demandas del mercado.





**“El cambio es la ley de la vida. Aquellos que solo miran al pasado o al presente, seguramente se perderán el futuro”.**

**John F. Kennedy**



## Javier Grandini

DIRECTOR GENERAL EN DORMAKABA MÉXICO Y VICEPRESIDENTE REGIONAL PARA MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE.

### RESULTADOS Y BENEFICIOS

#### Mejora del desempeño individual y colectivo

La implementación de las herramientas de Thomas International y la teoría DISC ha tenido un impacto positivo en el desempeño tanto a nivel individual como de equipo. Los empleados han adquirido un mayor entendimiento de sus roles y cómo pueden contribuir de manera más efectiva a los objetivos de la empresa. Esta claridad ha llevado a un aumento en la motivación y el compromiso, lo que se traduce en una mayor productividad y satisfacción laboral.

Javier Grandini es un profesional proactivo y creativo con más de 15 años de experiencia en el desarrollo y gestión de Unidades de Negocio para empresas del sector tecnológico, de servicios, seguridad y *retail*, entre otros. Ingeniero Mecánico por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, con un posgrado en Administración y Gestión de Negocios por EGADE Business School, actualmente Javier es responsable del desarrollo e implementación de estrategias comerciales, financieras, de mercadeo y operativas para dormakaba México, además de República Dominicana, Panamá, Costa Rica, Guatemala y El Salvador, asegurando el crecimiento y rentabilidad en diferentes mercados verticales. Asimismo ha diseñado y ejecutado estrategias de Recursos Humanos, comunicación interna y políticas de talento que han impactado positivamente el área de personas.



### Fortalecimiento de la cultura organizacional

El enfoque en el autoconocimiento y el desarrollo personal ha fortalecido la cultura organizacional de dormakaba México. La empresa ha fomentado un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, donde se valoran las diferentes perspectivas y se promueve el crecimiento continuo. Este ambiente positivo ha sido clave para atraer y retener talento, así como para impulsar la innovación y la excelencia operativa.

### Diferenciación en el mercado

Las fortalezas personales y de equipo, junto con la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas, han

sido factores decisivos para diferenciar a dormakaba México en el competitivo mercado del control de acceso. La capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y de alta calidad, respaldada por un equipo altamente competente y comprometido, ha sido fundamental para ganar la confianza y lealtad de nuestros clientes.

El crecimiento y la transformación de dormakaba México se han basado en la implementación de estrategias innovadoras y en el desarrollo continuo del talento humano; las herramientas de Thomas International, el diseño de posiciones según la teoría DISC, y la integra-





ción de tecnologías avanzadas han sido componentes esenciales en este proceso, además de las habilidades de 16,000 personas de todo el mundo que trabajan juntas y crecen juntas. Estos esfuerzos han permitido a la empresa mantenerse a la vanguardia y ofrecer soluciones de control de acceso que cumplen con los más altos estándares de calidad. Con un enfoque en el equilibrio de habilidades y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas, dormakaba México sigue posicionándose como líder en el sector, preparada para enfrentar los desafíos futuros y continuar su trayectoria de éxito. ○



## dormakaba

dormakaba es el resultado de la fusión de Dorma y Kaba; marcas reconocidas por su experiencia en el mercado de soluciones de acceso inteligentes y seguras. Juntas representan más de 150 años de historia y confiabilidad. La consolidación de ambas marcas representa un valor agregado a largo plazo para nuestros socios que proviene de la integración de las carteras de productos, soluciones y servicios para la seguridad y el acceso a espacios y edificios. Nos asociamos con el cliente en todos los lugares importantes. Estamos ahí cuando necesita soluciones de acceso y seguridad innovadoras y fiables: en hoteles, tiendas, recintos deportivos, aeropuertos, hospitales, en casa o en el trabajo.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Control de acceso y seguridad.

**MARCAS PRINCIPALES:** dormakaba, Design Hardware, Best, Keyscan, RCI, Alvarado, Skyfold, Farpointe, La Gard.

**LOCACIONES:** dormakaba Group tiene presencia en 130 países alrededor del planeta.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- Dentro de las 500 “Empresas Más Sostenibles del Mundo 2024” por la revista TIME.
- Nombrada una de los Líderes Climáticos de Europa 2024 en el ranking anual del Financial Times y Statista.
- Premio “ICONIC AWARD 2023: Innovative Architecture”, en la categoría “Product-Building Technologies” para el sistema EntriWorX EcoSystem y los carriles Argus V60.
- Certificación ISO/IEC 27001:2022, siendo una de las primeras empresas en recibirla.

### CONTACTO

dormakaba México, S. de R.L. de C.V.  
Negra Modelo 133, Col. Industrial La Perla  
Naucalpan, Estado de México, 53348

contacto.mx@dormakaba.com  
www.dormakaba.com/mx-es  
www.dormakaba.com.mx

 dormakaba México, Centroamérica y el Caribe

 @dormakaba

 dormakaba

 dormakaba México, Centroamérica y El Caribe

# Thomas International

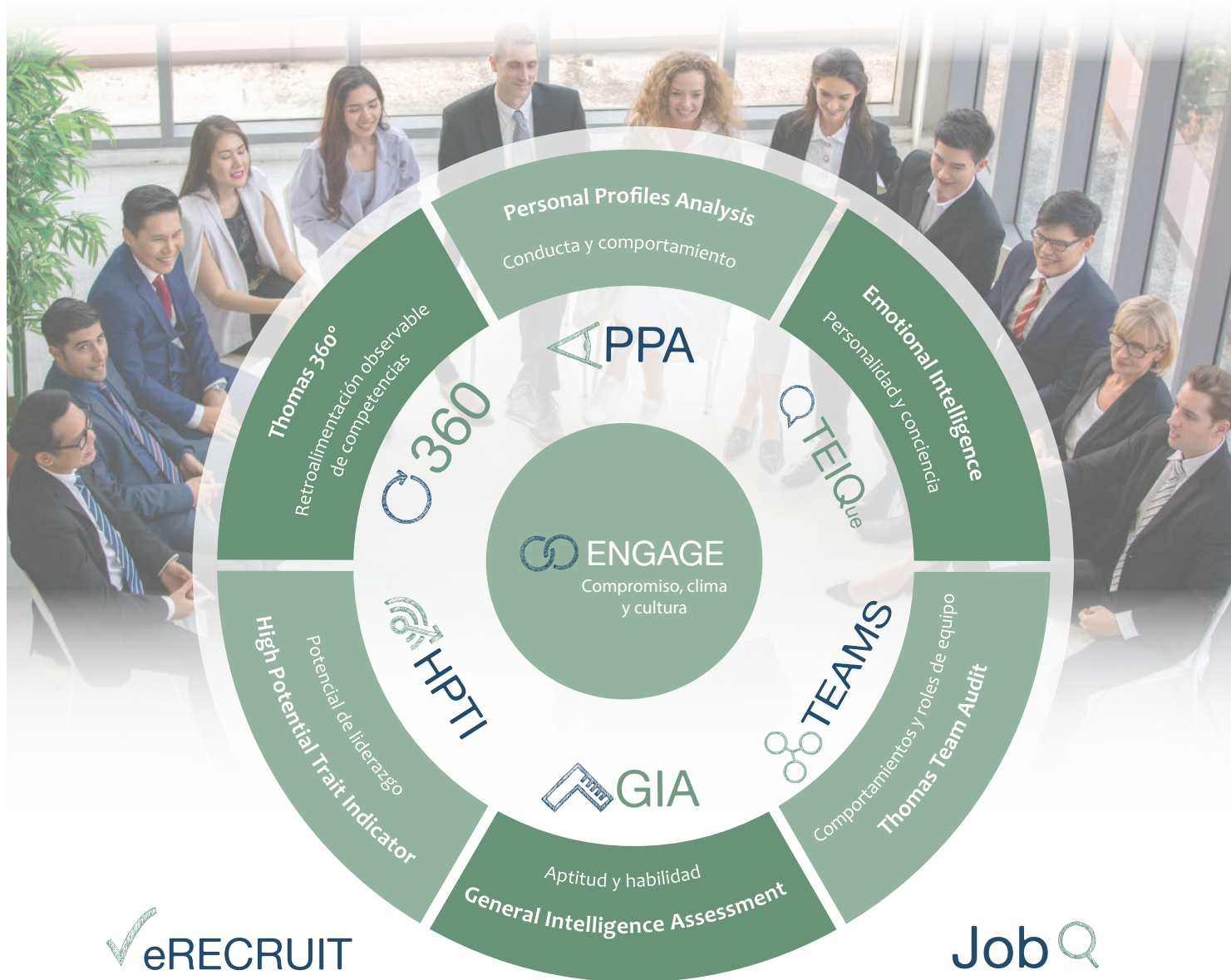
By **iIMC**  
Integral Management Consulting

**thomas**<sup>TM</sup>  
your business. your people. but better

## Soluciones para la Identificación y Diagnóstico del Talento



Aliado estratégico en la Gestión Humana para Procesos de Selección, Retención, Desarrollo, Cultura y Transformación del Talento, Liderazgo y Equipos.

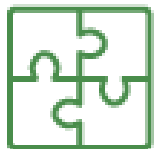




# Soluciones Integrales Empresariales



Apoyamos a nuestros clientes en la Transformación y Humanización empresarial; como un aliado estratégico que agrega Valor en su proceso Comercial, Organizacional y Humano.



Procesos de Planeación y Alineación Estratégica



Desarrollo de Equipos para Alto Desempeño



Desarrollo de Habilidades de Liderazgo



Desarrollo de Habilidades Comerciales y de Ventas



Assessment Center Presencial Grupal o Individual



Desarrollo de Inteligencia y Asertividad Emocional



Coaching Ejecutivo y/o Coaching Relacional



Calidad en el Servicio Guía para la Excelencia en la Experiencia del Cliente



Soluciones Integrales de Búsqueda y Selección Ejecutiva (Head Hunting)



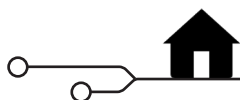
 [servicioimc@mxintegralmc.com](mailto:servicioimc@mxintegralmc.com)

 [www.mxintegralmc.com](http://www.mxintegralmc.com)



+ 52 5538 571644



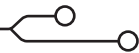


# La hospitalidad no es ajena a la transformación digital

Los avances tecnológicos han cambiado radicalmente la manera en la que funciona el engranaje del sector hotelero, y llegó el momento en el que el área de Recursos Humanos tenga un nuevo perfil: ya no nos enfocamos en la persona, ahora tenemos que estar enfocados en la persona que usa tecnología.



## GRUPO BRISAS



Como introducción, quiero mencionar lo distinta que es la operación de Grupo Brisas en el presente gracias a la tecnología, porque esta tiene que ver directamente con la información de nuestros huéspedes y tiene que ver también con la información de nuestros colaboradores. Por el lado del huésped, la data que recibimos de ellos nos sirve para hacer campañas de marketing; para focalizar cuando hacemos una campaña específica para promover uno o varios destinos. También nos permite saber cuáles son sus preferencias en tipos de habitación, en alimentos; nos dice el número de viajeros con los que vienen cuando están de vacaciones, o el número cuando viajan de negocios. Asimismo nos dice cuáles son sus preferencias de destino y cómo nosotros con toda esa información podemos diseñar paquetes,

promociones y al mismo tiempo vincularnos con agencias de viajes, con líneas aéreas, con asociaciones para generar solicitudes de servicios para los mercados. Es así que el análisis de esta información nos ayuda a planear el futuro del comportamiento del destino y podemos también planear nuestra ocupación y la tarifa con base en la demanda que vamos a tener.

### SEGURIDAD EN LA PROTECCIÓN DE DATOS

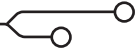
En el sector hotelero es especialmente importante la protección de datos, pues tenemos acceso a información personal muy completa como teléfono, correo electrónico, destino geográfico, etc. Y nosotros tomamos muy en serio la seguridad de los datos de nuestros huéspedes. Al mismo tiempo, cuando él acepta la privacidad de datos está aceptando que nosotros podamos recontactarlo para la posventa o enviar campañas en el futuro.

### NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN


No solo la operación ha cambiado con la tecnología, sino que los huéspedes han emigrado a formas de enlace que no existían hace unos años. Cada vez más el elemento principal de contacto es el teléfono móvil; el correo ha pasado a un tercer término. Las redes sociales se han convertido en preferencia: la número uno hoy es Instagram y el cliente primero va a esa red, después va a X, al final va a Facebook, porque es un comportamiento generacional: esta última red es el preferido de la Generación X y Boomers, mientras que Instagram es más usado por Millennials y Generación Z. TikTok está creciendo mucho entre los jóvenes pero tiene ciertas restricciones, especialmente en Canadá y Estados Unidos que conforman un porcentaje importante de nuestro mercado.

El uso de aplicaciones dedicadas también es muy utilizado; en Grupo Brisas tenemos una aplicación que se llama “Conectividad Brisas” y los clientes leales la instalan para recibir información, promociones o hacer y gestionar reservaciones directamente.

Con respecto a la página web, hemos observado que los motores con Inteligencia Artificial crean un algoritmo de lectura cuando el huésped explora la página y, antes de salirse, interactúa para hacer una venta, una inves-



**En el sector hotelero es especialmente importante la protección de datos. Y nosotros tomamos muy en serio la seguridad de los datos de nuestros huéspedes.**





Anteriormente, en nuestros programas de formación estábamos muy enfocados al servicio, en la atención personalizada, en crear experiencias únicas, pero ahora nuestra gente tiene que estar mucho más versada en el uso de la tecnología.





tigación o hacer seguimiento. Tenemos un *chatbot* que va aprendiendo de las preguntas que el huésped hace y eso nos permite brindarle información mucho más específica y que se adapta a sus necesidades.

## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN RECURSOS HUMANOS

En el área de personas han ocurrido tres cambios principales, el primero es la formación. Anteriormente, en nuestros programas de formación estábamos muy enfocados al servicio, en la atención personalizada, en crear experiencias únicas, pero ahora nuestra gente tiene que estar mucho más versada en el uso de la tecnología. Deben asegurarse de conocer la conexión de dispositivos, el uso de redes, la parte de la seguridad digital. Segundo, muchos de los sistemas que antes eran a mano ahora están automatizados como la facturación, la auditoría, los sistemas de punto de venta; la operación depende ahora de la tecnología como administrar de una habitación, la creación de la llave, abrir *tickets*, hacer reservaciones, *room service* o algo tan simple como el periódico. Afortunadamente en las nuevas generaciones la tecnología es nata, es natural, es fácil que la entiendan y utilicen. Pero en el cruce generacional, a los antiguos colaboradores hay que entrenarlos para aprender a usar la tecnología y explotar la información. Porque el uso de esa información es lo que agrega valor; el colaborador crea *queries*, crea filtros especiales, reportes transaccionales y el sistema se encarga de elaborar el analítico: a través de *business intelligence* puedes obtener información inmediata para tomar decisiones útiles. Incluso contamos con sistemas térmicos que nos dicen dónde está el flujo del huésped a la hora del desayuno, a la hora de la cena o las horas pico en el área de la alberca, lo que nos ayuda a tomar decisiones relacionadas con mantenimiento, limpieza, rotación de *staff* de servicio o venta.

## LA REVOLUCIÓN DEL RECLUTAMIENTO

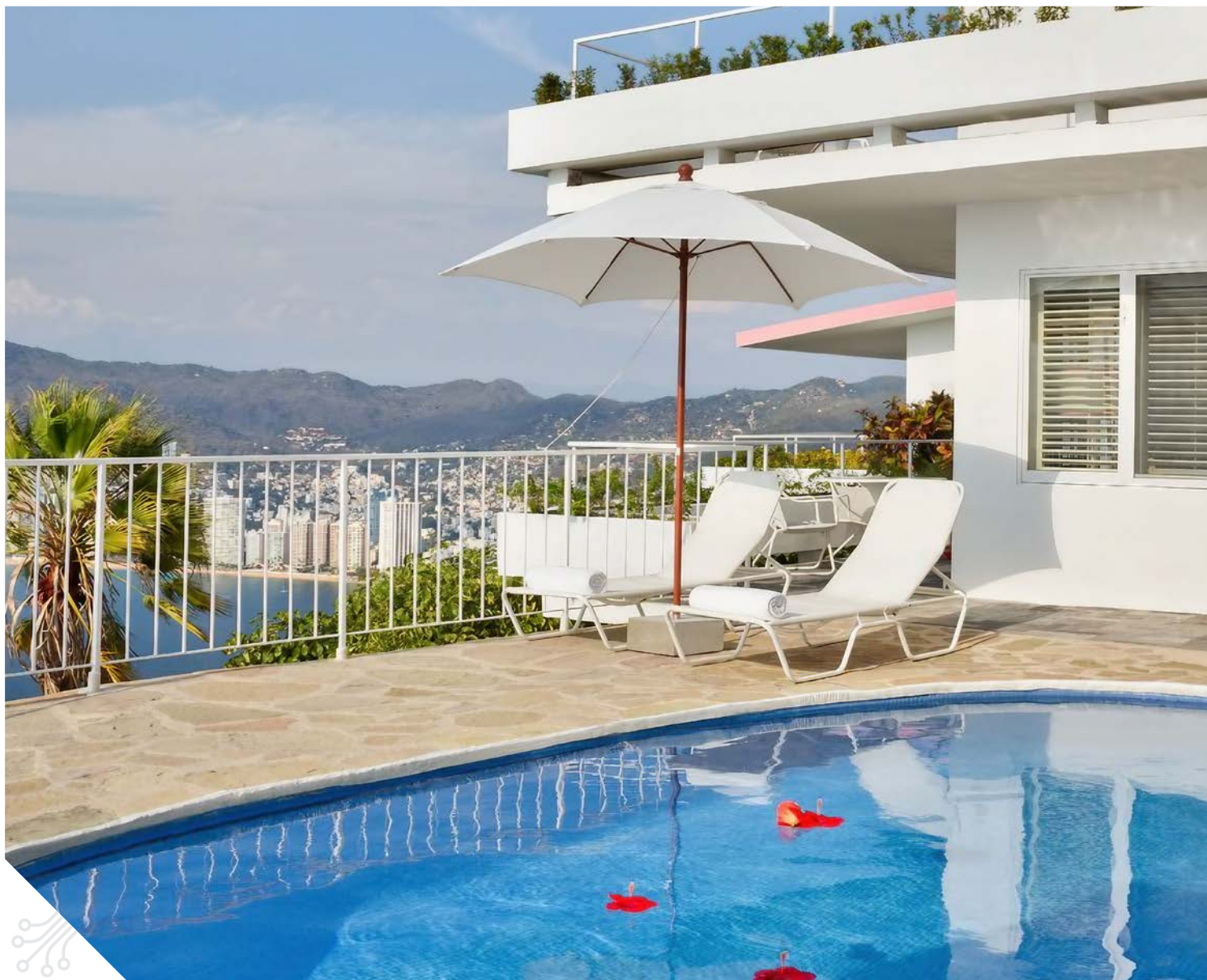
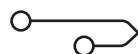
El reclutamiento también se ha transformado gracias a la tecnología. En Grupo Brisas, por ejemplo, tenemos varias plataformas. Una se llama "Evaluar" y con ayuda de Inteligencia Artificial filtra determinadas características, conocimientos y competencias para crear el perfil. Y el perfil entonces viene mucho más optimizado porque es editable al 10%; el otro 90% ya viene perfecto tal cual lo preparó el robot. El mismo robot o IA lo distribuye en nichos muy específicos, elabora rankings y ayuda a eficientizar las entrevistas por medio de detección de palabras clave ligadas a competencias requeridas, a la efectividad en toma de decisiones. Pero no olvidemos algo muy importante: hay un factor humano insustituible al momento de reclutar aspirantes. Hay criterios, incluso percepciones que solo pueden surgir de la interacción humana, de la entrevista situacional donde se puede reconocer la disposición, ciertos detalles de la educa-



## Gustavo Alfonso Bolio Gómez

DIRECTOR CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS, LEGAL & TI EN GRUPO HOTELERO BRISAS

Gustavo Alfonso Bolio Gómez es un destacado profesional con más de 30 años de experiencia en el sector turístico y Recursos Humanos. Cuenta con una sólida formación académica, incluyendo maestrías en Gestión Estratégica del Capital Humano y *Hospitality Management*. Es Coach Certificado en Life Coaching y Mindfulness, y ha recibido reconocimientos como el Doctorado Honoris Causa y el Premio Nacional de Calidad Turística. Ocupa cargos directivos en Grupo Brisas y es miembro de consejos directivos en instituciones como AMEDIRH y Skat International México. Su compromiso con la excelencia profesional lo convierte en una figura destacada en su campo.



ción o de la experiencia previa que no me va a dar la Inteligencia Artificial: reacciones, tono de voz, lenguaje corporal, por ejemplo.

### TECH Y CAPACITACIÓN

Uno de los procesos que más se ha beneficiado de la tecnología es la capacitación: el *e-learning*, las plataformas con conocimientos, con videos, con formación en línea, con universidades que hacen que el *microlearning*, los exámenes en línea sean mucho más vigentes y te dan conocimiento más rápido que cuando se desplazaba al colaborador para estar en el curso presencial. Ahora el aprendizaje es posible en donde sea y como sea, lo que tiene un lado sensible: antes la gente se preparaba en su lugar de trabajo, en su horario de trabajo, y de pronto

el individuo no se desconecta porque está estudiando en el transporte camino a su casa, o está utilizando su dispositivo fuera del horario de trabajo y entonces se vulnera el derecho a la desconexión. Tenemos que aprender a crear un balance. Obviamente la tecnología nunca se va a ir ya y cada vez va a ser más presente, pero ahora tenemos que asegurarnos que sea más efectiva, que tenga mayor impacto en la toma de decisiones y que aprendamos a tener un presupuesto de tecnología.

### EMPRESA PREVENIDA VALE POR DOS

Antes la inversión dedicada a la tecnología se reducía a reponer equipo y darle servicio, pero se planeaba muy poco a futuro. Ahora un presupuesto tecnológico es necesario porque cada vez más las licencias, los





sistemas, la nube, los servidores y ese tipo de cosas tienen un costo.

En segundo lugar, tenemos que involucrar a la organización completa. La decisión tecnológica no es del Director de IT; él es el embajador de la tecnología y tiene que involucrar a todo el equipo de la alta dirección para la toma de decisiones en cada área y, sobre todo, cómo se van a crear sinergias de uso de tecnología. No es conveniente tener islas de conocimiento o islas de data que no se hablen y que no se conozcan o que no interactúan. Es la horizontalidad lo que nos permitirá mantener un avance sostenido, beneficiando no solo a nuestros huéspedes sino a quienes hacen posible todo: nuestros colaboradores. ○

# GRUPO BRISAS

Grupo Brisas es una empresa hotelera 100% mexicana fundada en 2000, cuenta con 3 marcas insignia: NIZUC Resort & Spa, categoría 5 diamantes; Las Brisas, dirigido al segmento leisure y grupos, y Galería Plaza, dirigido al viajero de negocios y grupos. Las tres divisiones logran conjuntar un amplio abanico de productos y servicios de lujo en los principales destinos de la República Mexicana, con un total de 3,271 habitaciones, ofreciendo los más altos estándares a nivel mundial. Recientemente abrió sus puertas Galería Plaza San Jerónimo y próximamente se sumarán Galería Plaza Insurgentes en la Ciudad de México, León en Guanajuato y uno más en Monterrey. Esta exitosa marca hotelera, continuará con planes de expansión a futuro, consolidándose día con día como líder en el mercado. Para más información visita [brisas.com.mx](http://brisas.com.mx)

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Hospitalidad — hoteles y restaurantes de lujo.

**MARCAS PRINCIPALES:** Las Brisas, Nizuc Resort & Spa, Galería Plaza.

**LOCACIONES:** Acapulco, Ixtapa, Huatulco, Ciudad De México, Veracruz, Manzanillo, Irapuato, Cancún, Querétaro, León y Monterrey.

## CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- Certificación Earthcheck nivel oro y platino, código nacional de conducta para la protección de abuso de menores, distintivo Punto Limpio, distintivo H y M, hoteles 4 diamantes AAA, Lifestyle, y Leyend por parte de Preferred Hoteles and Resorts.
- Conde Nast, Travel & Leisure, Nizuc como hotel más instagramable del mundo, 5 estrellas Forbes.

## CONTACTO

Gustavo Bolio | Director Corporativo de Recursos Humanos & TI

Tel.: +52 (55) 5339.1054

Cel.: +52 1 (55) 4341.5179

Av. Universidad 1571 — 3, Col. Florida, Ciudad de México, C.P. 01030

[gustavo.bolio@brisas.com.mx](mailto:gustavo.bolio@brisas.com.mx)

[brisas.com.mx](http://brisas.com.mx)

 [gpobrisas](https://www.facebook.com/gpobrisas)

 [grupobrisas](https://www.linkedin.com/company/grupobrisas)

 [gpobrisas](https://twitter.com/gpobrisas)





# La revolución digital y la gestión humana: un desafío constante

La hiperpersonalización de los productos, servicios y la competencia a nivel global requieren de una gran coordinación de talentos y habilidades que, de la mano de la tecnología, sean capaces de emular el comportamiento humano e incluso adelantarse a sus posibles acciones, necesidades y preferencias.



**H**oy tenemos que estar preparados para cualquier evento; los ataques a los sistemas de seguridad son cosa de todos los días. La delgada línea entre la ética y su aplicación en un mundo intangible como el manejo de la información, los datos personales, la vida entera de la humanidad en unos cuantos exabytes.

La gestión humana moderna requiere tecnología que aumente las capacidades de las personas; nos haga la vida más fácil en términos operativos y transaccionales; y permita a humanos hacer mejores equipos, atender mejor las necesidades de clientes, comunidades, accionistas y principalmente uno mismo.

Las estructuras organizacionales están probando con nuevas formas, además de la jerárquica, en donde

los jefes máximos definen qué hacer, cómo y cuándo. Estructuras líquidas, ágiles y flexibles con la posibilidad de cambiar de forma de acuerdo con las necesidades del negocio, la co-creación y la innovación se han vuelto los estándares de las empresas que presumen de tener las mejores prácticas.

Los puestos, los roles y las funciones pierden su rigidez, las credenciales pierden su peso. Anteriormente era más respetada la persona con más millas recorridas, más títulos académicos y más insignias; porque era un reflejo de la experiencia, del conocimiento.

Hoy sabemos que la experiencia no necesariamente asegura el talento. En cuestiones de formación, surgen cursos y carreras gratuitas que se pueden tomar en línea. Algunas empresas crean academias donde ponen al alcance de todos la posibilidad de aprender nuevas habilidades que les ayude a hacer mejor su trabajo, y resolver nuevos desafíos.

Las *soft skills* cobran más relevancia en un mundo donde la tecnología es tan palpable, y el discernimiento humano que antes hubiera sido “sentido común” se convierte en una de las mayores cualidades que buscamos: la habilidad para adaptarse a los cambios, la resiliencia, el pensamiento crítico y la innovación se vuelven parte de todas las descripciones de puesto.

### **¿CÓMO APROVECHAMOS LA TECNOLOGÍA EN BENEFICIO DE LA GESTIÓN HUMANA EN GRUPO SALINAS?**

Todos los días, más de cien mil personas se levantan para crear prosperidad social, económica o ambiental con sus funciones cotidianas, activando la economía de México y los países donde tenemos presencia como Estados Unidos, Guatemala, Honduras y Panamá.

Atendemos a millones de personas para que logren sus sueños. Nos enfocamos en el mexicano “de a pie”, o más bien “de a Italika”, que junta su dinero para comprarse una moto y transportarse, pero que para muchos es el primer paso en su camino por convertirse en pequeños empresarios.

**Los puestos, los roles y las funciones pierden su rigidez, las credenciales pierden su peso. Anteriormente era más respetada la persona con más millas recorridas, más títulos académicos y más insignias; porque era un reflejo de la experiencia, del conocimiento.**





**Si bien todas las personas con gente a su cargo tienen responsabilidades establecidas, el estilo de liderazgo y la madurez de cada equipo es diferente.**

La fidelización de nuestros clientes a lo largo de 22 años (porque Banco Azteca recién cumplió 20 años en 2022), ahorrando su "Guardadito", creciendo sus negocios y sacando adelante a sus familias es lo que nos mueve como colaboradores y nos inspira a seguir creando productos y servicios para ellos.

Nuestra filosofía de cambio e innovación nos llevan a hacer las cosas de modo diferente todo el tiempo para mejorar y adaptarnos. Y la tecnología es una gran aliada.

### **EL LIDERAZGO ES CLAVE Y DETERMINA EL ÉXITO O FRACASO DE LAS EMPRESAS**

Sin duda, el liderazgo seguirá siendo una parte fundamental en la construcción y consolidación de equipos de alto desempeño.

El motivador más importante para las personas dentro de las organizaciones siguen siendo otras personas; es un

líder que inspire, de quien aprendamos y que queramos seguir porque es congruente con lo que dice y hace. Aquí es donde aprovechamos la personalización de estímulos y recomendaciones para cada uno de nuestros formadores de equipo.

Si bien todas las personas con gente a su cargo tienen responsabilidades establecidas, el estilo de liderazgo y la madurez de cada equipo es diferente.

Contar con modelos predictivos de comportamiento que nos ayuden a identificar cuando la gente se sienta desmotivada es fundamental para accionar la retención, el desarrollo o incluso la salida temprana del colaborador.

Los intereses también cambian dependiendo de la generación y el momento de vida: los jóvenes quieren dinero, muchos días de vacaciones y libertad; los más grandes queremos un poco más de estabilidad para nuestras



familias, prestaciones que contribuyan a cuidar su educación y su salud, así como un buen sueldo que nos ayude a contruir un patrimonio para nuestra vejez.

### ¿CUÁL ES EL VERDADERO RETO?

No es suficiente pagarle bien a la gente y medir su trabajo vs. resultados y que cumplan un horario, limitándonos a una simple transacción e intercambio de horas-hombre por dinero.

Más que nunca las empresas tienen que conectar de manera más humana con sus socios y colaboradores, tener un propósito en común.

Si en los últimos 10 años hemos dado un salto gigante con todos estos cambios, es imposible que sigamos gestionando personas de la misma forma en que lo hicimos en el siglo pasado.

Los tiempos de vida en la empresa ya no son de 30-40 años. Hoy la plantilla rota 100% aproximadamente cada 3 años; al menos cuando tienes un índice de rotación entre el 30% y 40%. A grandes números, podrías decir que le das la vuelta a todo tu personal en este periodo de tiempo.

¿Quién decide quién se queda y quién se va?  
Las empresas ya no.

Actualmente el mayor número de personas que se van es porque hay empresas que ofrecen más: más prestaciones, más flexibilidad, más dinero, más capacitación, más oportunidades de desarrollo, más, más, más.

Hemos cambiado las ofertas de aprendizaje y formación, mejorando el *user experience* de los colaboradores para que sea "tipo" Netflix y ellos tengan una gran cantidad de cursos a su disposición.

Los *learning pathways* se difuminan, y los planes de desarrollo individual dependen más que nunca de la persona que lo está viviendo.

En cuanto a compensación y beneficios: ya no más empresa paternalista en donde el lugar en donde trabajas es responsable de la seguridad social, del fondo para el retiro. Los beneficios se vuelven flexibles, dando otra vez a las personas la posibilidad de elegir la compensación y beneficios que mejor se adapten a sus necesidades y aspiraciones.

El lugar de trabajo se vuelve etéreo; con la posibilidad de trabajar en cualquier lugar, el trabajo se vuelve flexible: las personas eligen cuánto tiempo, dónde y cómo trabajar.



## Karlo Mondragón

DIRECTOR GENERAL DE CAPITAL HUMANO EN GRUPO SALINAS

**Profesional de Capital Humano por formación y convicción, con una trayectoria de 28 años en la gestión humana. Karlo ha colaborado en empresas como Coca Cola Femsa, Unilever, Electronic Data System y Liverpool, acumulando una vasta experiencia y conocimiento en el área.**

**En 2017 se unió a Grupo Salinas como Director General de Capital Humano, enfrentando el reto de atraer, retener y desarrollar talento que impulse nuestra filosofía de prosperidad incluyente. Su liderazgo ha sido clave para fortalecer nuestro equipo y alinear nuestras metas con un propósito compartido.**

**Karlo cree firmemente que los equipos alineados a un gran propósito, coordinados por un buen líder y en el entorno adecuado, son capaces de cumplir cualquier objetivo. Su confianza y visión son motores que impulsan a cada uno de nosotros a alcanzar la excelencia y contribuir al éxito de Grupo Salinas.**

Decir “personas” es completamente intencional, pues ya no necesariamente hay una relación jefe-empleado. Los esquemas también se vuelven flexibles y las personas pueden trabajar para uno o varios empleadores bajo esquemas de servicios contratados o por honorarios. La relación laboral también cambia.

La empleabilidad es una carrera de obstáculos en un mundo por atraer al mejor perfil con un alto riesgo: estamos encareciendo el mercado laboral porque hay un grupo reducido de personas que están adoptando y adaptándose al entorno y cambios más rápidamente, pero no necesariamente el primero que llega es el mejor.

### ¿CÓMO ENFRENTAMOS ESTOS CAMBIOS?

Desde cada Unidad de Negocio o Despacho que conformamos Grupo Salinas, ¿cómo generamos prosperidad?

En el Banco, cuando generamos prosperidad financiera y le damos crédito a los clientes que otros bancos han rechazado, o habilitando una sucursal en una población en donde otros bancos por el nivel de riesgo deciden renunciar de acercar sus servicios a una población más informal.

En Telecomunicaciones con Totalplay, en donde acercamos a millones de personas al internet, Elektra con la promesa de ofrecer productos a crédito y recientemente con *elektra.com* a través de un catálogo extendido que nos permita llegar a más clientes. Por supuesto que esto requiere de una gran red logística que llegue a cada rincón y cumpla también con los tiempos de entrega.

Italika, TV Azteca, Tiendas Neto y todas las empresas que forman parte de Grupo Salinas, incluyendo a los despachos como Sistemas, Finanzas y Capital Humano trabajamos todos los días pensando en cómo vamos a hacer que a nuestra gente le vaya bien.

Es parte de nuestra filosofía y va de la mano con el principio de libertad que defendemos con tanto ahínco y vehemencia.

El uso de la tecnología es fundamental: facilitar herramientas que le permitan a la gente resolver sus inquietudes en el momento que lo requieren. Construir modelos de atención que se resuelvan por autoservicio.

### LA ADOPCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Esto, por supuesto, requiere humanos que tengan la capacidad de mapear, interpretar y “promtear” los procesos que tenemos en una solución inteligente que sea capaz de contestar imitando la conducta humana.



Ya no más portales de políticas y procedimientos, al menos no como las conocemos; por cierto ¿hay alguien, además de las áreas de auditoría y las dueñas de los procesos, que lean los documentos de al menos 10 páginas completas? Si las personas requerimos inmediatez en la cotidianidad de nuestras vidas, este comportamiento aplica también al aspecto laboral.

### ¿QUÉ VIENE PARA GRUPO SALINAS?

Hace 6 años iniciamos una transformación profunda en la manera de gestionar personas. Nuestro modelo nos ha permitido establecer en 6 pasos la manera en la que cualquier líder puede gestionar a su equipo, su área y/o negocio.

¿Qué queremos lograr?, ¿qué habilidades son requeridas para lograr lo que hemos definido?, ¿con qué sistemas de información contamos?, ¿cómo vamos a medir el éxito y la compensación de nuestra gente? y finalmente, ¿cómo vamos a retroalimentar y evaluar a las personas por su trabajo?

No es *rocket science*, pero sí requiere de cierto grado de “alquimia” que hoy las computadoras todavía no pueden replicar.

A través de la aplicación “Zeus” empezamos a asignar tareas, y a dar acceso a la gente a nuestros puntos de contacto a través de un código QR. Dejamos de usar credenciales físicas y esto nos ahorró un pequeño gasto en actualización mantenimiento y toma de fotografías.

Todos nuestros colaboradores acceden hoy a las oficinas con esta app, y por reconocimiento facial se aprueban días de vacaciones, se puede consultar el organigrama y se contesta la encuesta de Satisfacción y Felicidad que nos ayuda a monitorear cómo podemos mejorar para nuestros colaboradores.

Recientemente, estamos desarrollando proyectos para facilitar la vida al colaborador en diferentes ámbitos de su vida en la empresa:

- Le dimos vida a una solución de atracción, evaluación, selección y contratación de talento que nos permite tener un banco inteligente de personas internas y externas de las que podemos disponer ya sea para una vacante y, en un futuro, para un proyecto, acortando el tiempo de contratación de 90 a 15 días.
- Anteriormente ya contábamos con un sistema semi automatizado para compensar a los puestos operativos, sin embargo, iniciamos el desarrollo de un modelo que nos ayude a ser más predictivos en el comportamiento de los negocios y el sueldo de la gente.
- Iniciamos la integración del Centro de Soluciones y Atención a Colaboradores que nos permitirá, a través del uso de Inteligencia Artificial generativa, integrar todas las políticas, procesos, presentaciones que requiere un área para dar atención y servicio y satisfacer las preguntas de las personas que usan las soluciones, desde la póliza de seguros de auto, médicos y de vida, hasta cómo resetear una contraseña. Todo al alcance de un clic en nuestra aplicación.

Definitivamente, lo más importante siempre es la gestión de personas, y la forma en la que lo optimicemos dictaminará si somos exitosos como negocio o no. ○



La diversidad es nuestra carta fuerte. Estamos en industrias tan diversas como comercio especializado, servicios financieros, telecomunicaciones y medios de comunicación, entre otros sectores. Nuestra visión es crear valor y prosperidad para millones de familias con base en una visión de negocios incluyente. Nuestro propósito es la prosperidad incluyente, y nuestra misión es ser el grupo empresarial mexicano más influyente con el mejor equipo de trabajo y con un modelo de gestión de alto desempeño. Contamos con más de 110,000 colaboradores que despliegan su enorme talento trabajando por el bienestar de miles de comunidades al ofrecer bienes y servicios de la más alta calidad. Sabemos que entender al cliente y ofrecerle lo que necesita para mejorar su calidad de vida es la vía para crear valor.

Desde 1906 llevamos creando nuevos caminos e impulsando a nuestra gente a ser líderes y formadores de equipo donde todos se complementen y crezcan. La clave del éxito es hacer lo que nos apasiona.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Comercio especializado, servicios financieros, telecomunicaciones y medios de comunicación.

**MARCAS PRINCIPALES:** Grupo Elektra, Italika, Banco Azteca.

**LOCACIONES:** Latinoamérica y El Caribe.

#### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- Banco Azteca vuelve a destacar al estar entre los 25 bancos más importantes de Latinoamérica y el Caribe.
- Elektra cumplirá 74 años de operaciones.
- Grupo Elektra se convierte en la primera y más grande empresa de América Latina en recibir la certificación de “Organización Centrada en la Libertad” por WorldBlu.

#### CONTACTO

Periférico Sur #4277 Col. Jardines de la Montaña, C.P. 14210,  
Ciudad de México.  
Tel: 55-2601-5400

 GrupoSalinasGS

 @gruposalinas

 gruposalinas

 @grupo-salinas





UN LÍDER QUE TE INSPIRA, **UN SOFTWARE QUE CUIDA DE TU EQUIPO**, MÁS DE 75,000 COLABORADORES UNIDOS.

## ¿QUÉ PUEDES HACER CON ZEUS?

### RECLUTAMIENTO

Encuentra nuevos talentos **de forma innovadora**



Haz un ranking automático de **1,000 CV's en segundos.**



**Publica vacantes simultáneamente** en los sitios relevantes.



Agiliza el reclutamiento a solo **2 días.**



Lleva a cabo las firmas de **contrato**

### ONBOARDING

Da la bienvenida a tu equipo eficientemente.



**+25,500 horas** de ahorro.



Dirige el proceso con flujos de bienvenida **adaptables.**

# OPERACIÓN

Simplifica el trabajo diario.



**Ahorro del 80%** en tiempos y procesos operativos.



**Supervisa las tareas diarias** de los miembros de tu equipo.



Realiza **encuestas de satisfacción**.



**Solicita documentos** de manera fácil.

# COMUNICACIÓN

Mejora la comunicación interna.



**Envía comunicados** masivos o segmentados.



Accede al **chat empresarial** para todo tu equipo.

## DEJA QUE ZEUS LO HAGA POR TI

**Agenda una demo** personalizada y descubre el superadministrador que te permite enfocarte en lo que importa.



Talento Zeus



@zeusapphr

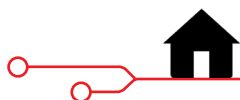


Talento Zeus



@TalentoZeusApp

talentozeus.com



# Revolucionando el mañana: las lecciones de transformación digital de RRHH en HSBC

En un mercado en donde la innovación y la adaptabilidad son clave para el éxito, la función de Recursos Humanos enfrenta un gran desafío: transformarse en una función digital sin perder su esencia humana.





Para el desarrollo de este artículo nos enfocaremos en el área de Adquisición de Talento. HSBC se ha dado a la tarea de implementar diversas iniciativas que buscan transformar la experiencia de los candidatos desde el primer contacto hasta su integración al banco, y redefinir los estándares de reclutamiento en la era digital.

Imagina un mundo donde el reclutamiento no sea simplemente un proceso transaccional, sino una experiencia personalizada y enriquecedora en donde las entrevistas no están limitadas por las barreras del tiempo; donde los candidatos puedan aprender y formar parte de la cultura de una organización desde el primer contacto;

donde la firma de contratos puede ser a distancia dando solo unos clics; donde la gestión de los expedientes se digitaliza, y la comunicación con los candidatos se hace por medio de mensajes memorables a través de plataformas como WhatsApp Business y LinkedIn. En HSBC esto es una realidad gracias a la implementación de herramientas digitales que han abierto un mundo de posibilidades para hacer que el reclutamiento sea más eficiente y accesible que nunca.

Sin embargo, este cambio no vino sin desafíos. Al inicio de su emocionante travesía de transformación digital, HSBC se enfrentó a una lección que se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de sus proyectos: la innovación sin humanidad en la tecnología no funciona. Hace tiempo, el banco tomó la decisión estratégica de digitalizar experiencias, incorporando el uso de un *chatbot* para atender a nuevos prospectos interesados en formar parte de su organización. Sin embargo, a pesar de que esta es una herramienta usada con éxito en los negocios, después de una encuesta de satisfacción el banco descubrió que los candidatos no se sentían cómodos con la idea de ser atendidos por un robot durante su proceso de reclutamiento.

De esta experiencia, HSBC extrajo dos lecciones fundamentales que ahora son principios en su proceso hacia la transformación digital.

Primero: la tecnología es un habilitador, un acelerador. Sin embargo, no debe reemplazar la sensibilidad, la empatía o la intuición humana; debe potenciarlas, permitiendo que las organizaciones creen experiencias más profundas y significativas tanto para los candidatos como para los empleados. Desde el primer contacto con la marca hasta la inmersión en la cultura organizacional, cada interacción debe ser diseñada cuidadosamente para ser personalizada, eficiente, memorable y centrada en las necesidades y aspiraciones individuales. Esto se logra a través de un enfoque que combina la tecnología con la sensibilidad humana, utilizando herramientas como inteligencia artificial, firmas electrónicas, medios sociales y entrevistas virtuales, pero siempre manteniendo en mente que son solo facilitadoras en el proceso.

**Imagina un mundo donde el reclutamiento no sea simplemente un proceso transaccional, sino una experiencia personalizada y enriquecedora en donde las entrevistas no están limitadas por las barreras del tiempo.**



En HSBC nos hemos propuesto ser más que una institución financiera; aspiramos a ser una marca empleadora que trascienda y ofrezca experiencias únicas y significativas enfocadas al desarrollo profesional de cada aspirante y empleado de la empresa durante toda su carrera.



Segundo: toda transformación requiere un enfoque integral de gestión de cambio para garantizar su éxito. No basta con implementar nuevas herramientas o procesos, es necesario involucrar a todos los actores relevantes, comunicar con claridad los beneficios y desafíos que conlleva y proporcionar el apoyo necesario para garantizar una buena transición. Esto incluye hacer visible el propósito del cambio, mostrando cómo la digitalización beneficia a la organización, pero también a los empleados al ofrecerles nuevas oportunidades de crecimiento, desarrollo y eficiencia en su trabajo diario. Además, es vital destacar las posibles consecuencias de no adaptarse al cambio, como quedarse rezagado frente a la competencia o enfrentar dificultades para mantenerse relevante en un entorno cada vez más digitalizado. A pesar de que una herramienta pueda ser técnica y funcionalmente excelente, su adopción puede verse obstaculizada si no se comunica de manera efectiva su valor y los beneficios tangibles que aporta a los individuos y la organización en conjunto, lo que subraya la importancia del cambio cultural y organizacional para el triunfo a largo plazo.

En HSBC nos hemos propuesto ser más que una institución financiera; aspiramos a ser una marca empleadora que trascienda y ofrezca experiencias únicas y significativas enfocadas al desarrollo profesional de cada aspirante y empleado de la empresa durante toda su carrera; con iniciativas que les permitan impulsar sus perfiles, tomar retos nacionales e internacionales con equipos dinámicos y ágiles, ya sea con su mismo rol o a través de nuevas vacantes para incentivar su carrera.

HSBC busca seguir evolucionando el proceso de adquisición de talento con una estrategia integral de medios digitales, redes sociales y campañas de marca, que abarquen desde la etapa inicial hasta el día uno en la empresa, con un énfasis especial en las habilidades y competencias de cada individuo, y con una visión inspiradora de lo que significa ser parte de un banco que se destaca por su enfoque humano y centrado en habilidades. Todo ello garantiza la construcción de equipos diversos y talentosos y contribuye a fomentar una cultura de aprendizaje continuo y crecimiento profesional.

“En HSBC, nuestra visión es impulsar el futuro de la adquisición de talento y bienvenida al banco mediante la integración inteligente de la tecnología y una marca empleadora distintiva sin perder de vista la esencia de lo humano”, afirma la directora regional de Recursos Humanos en México y América Latina, Laura Perea. “La tecnología puede ser poderosa, pero sin un enfoque en el bienestar y la valoración de nuestros empleados y candidatos, perdería su propósito. La diversidad y la



## Karina Soto

GERENTE DE MARCA  
EMPLEADORA EN HSBC

**Karina es una profesional de Recursos Humanos destacada por su capacidad para crear experiencias excepcionales para las personas. Desde el inicio de su carrera en HSBC en 2021, ha liderado con éxito equipos y proyectos internacionales sobresaliendo, además, por su habilidad para manejar relaciones complejas y cumplir con rigurosas regulaciones globales y locales. Un año después de su ingreso ascendió a *Manager de Operaciones* en Canadá donde supervisaría más de 2000 contrataciones anuales y participaría en el liderazgo de estrategias de talento, diversidad e inclusión. En mayo de 2023 asumió un papel global en el equipo de Transformación Digital, integrando soluciones digitales para optimizar el proceso de Adquisición de Talento en 62 países. Como *Employer Branding Manager* desde marzo del 2024, Karina lidera iniciativas globales para atraer y retener talento, destacando por su enfoque estratégico y liderazgo inspirador.**





inclusión deben ser pilares sobre los cuales construir nuestro mañana, asegurando que cada persona se sienta parte de nuestra comunidad y contribuya a la construcción de nuestro legado”, indicó.

Para el director regional de Adquisición de Talento en México y América Latina de HSBC, Kristien Turner, “el cambio hacia un reclutamiento más tecnológico y centrado en habilidades es un desafío emocionante. A medida que avanzamos hacia el futuro, aprendemos que la adopción de nuevas tecnologías no es suficiente, debe estar respaldada por un cambio cultural. La lección clave que aprendimos es que la innovación

tecnológica debe ir de la mano con el enfoque humano, garantizado que nuestros empleados y candidatos se sientan valorados y respetados en cada una de sus etapas laborales con nosotros”.

La integración de herramientas digitales en nuestro proceso de reclutamiento no solo mejora la eficiencia y la precisión, sino que también fortalece nuestra marca empleadora al ofrecer experiencias personalizadas y significativas a nuestros candidatos. Esto nos permite desde el primer contacto ofrecer contenidos emocionantes y memorables que brindan una visión clara de qué pueden esperar al formar parte del banco.





En HSBC tenemos un compromiso con la innovación y la excelencia sin dejar de lado la parte humana, lo que nos lleva a atraer y retener a los mejores talentos.

En este viaje de transformación, es importante que abracemos la innovación sin perder de vista que la tecnología es una herramienta poderosa, pero es la humanidad la que da vida a las iniciativas más audaces.

Para HSBC el futuro es una oportunidad para inspirar, conectar, transformar y enfrentar nuevos desafíos para abrir un mundo de posibilidades. ○



HSBC nació de una idea muy simple: un banco local que atendiera necesidades internacionales. En marzo de 1865, HSBC abrió sus puertas a los negocios en Hong Kong. Actualmente somos una de las organizaciones de servicios financieros y bancarios más grandes del mundo. Nuestro propósito justifica nuestra existencia: abriendo un mundo de posibilidades. Estamos aquí para usar nuestra experiencia, capacidades, alcance y perspectivas únicas para abrir nuevas oportunidades en provecho de nuestros clientes. Conjuntamos personas, ideas y capital para fomentar el progreso y el crecimiento, lo que ayuda a crear un mundo mejor para nuestros clientes, nuestros colegas, nuestros inversionistas, nuestras comunidades y el planeta que compartimos.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Banca y servicios financieros.

**LOCACIONES:** Nuestra red abarca 62 países y territorios de Europa, Asia, Oriente Medio y África, América del Norte y América Latina.

#### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- En 2023 HSBC México fue incluido en la lista de LinkedIn Mejores Empresas 2023, que reconoce a las 25 mejores empresas que impulsan la trayectoria profesional de sus colaboradores.
- HSBC México participó y se posicionó dentro de los primeros 15 lugares en la encuesta Súper Empresas 2023 “Los lugares donde todos quieren trabajar”, dentro de la categoría de empresas con más de 3,000 empleados.
- “Empresas Flexibles Ideales para Trabajar” otorgado por Beyond Work y Forbes México por promover estrategias y herramientas para que los colaboradores encuentren un punto de equilibrio entre sus necesidades personales y la dinámica laboral. El banco está en el Top 15 de entre 100 empresas mexicanas.
- Reconocimiento Mente Mujer Dalia Empower – Categoría “Fuerzas que Transforman”, el cual reconoce a HSBC México por su iniciativa Mujeres al Mundo, programa con perspectiva de género que apoya el desarrollo personal y profesional de las mujeres.

#### CONTACTO

Torre HSBC: Paseo de la Reforma No. 347 P.B.,  
Ciudad de México, 06500, Cuauhtémoc

Teléfono: (55) 57216141

@hsbccareers

@lifeathsbc

/company/hsbc

lifeatHSBC



# Inteligencia Artificial para agregar valor al capital humano

La evolución de HR Tech ha recorrido un largo camino hasta convertirse en un componente estratégico para las empresas. Tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial, *People Analytics* y la automatización, han optimizado procesos y empoderado a los ejecutivos de Recursos Humanos como aliados estratégicos.





Dentro de la estrategia de cualquier organización está implícito el efficientar procesos y en esto es en lo que nos ayuda la Inteligencia Artificial, en las diferentes soluciones que las empresas desean implementar. Recursos Humanos no se queda atrás en este tema, al contrario, es una de las áreas donde más se reflejan los avances digitales.

En IBM hemos sido partícipes de la evolución de la tecnología desde nuestra fundación; centrándonos en el área de personas, es desde 2011 cuando nos enfocamos en desarrollo y aplicación de software para mejorar la experiencia del colaborador. ¿Cómo vamos a efficientar los procesos? ¿Cómo vamos a automatizar diferentes funciones pero sin sacrificar esa experiencia, ya sea del empleado o del gerente? Entre 2011 y 2018 nuestra visión principal como Recursos Humanos recaía en la

integración: empezamos a integrar tecnología a diferentes soluciones desde niveles muy básicos, como el primer chat que resolvía temas transaccionales como: ¿cuántos días de vacaciones tengo?, ¿cómo los puedo meter en mi sistema?, ¿dónde solicito una constancia o una carta?, etcétera. Todas esas inquietudes operacionales se empezaron a resolver a través de un chat con apoyo de R.R. H.H.; pero debíamos ir más allá, debíamos automatizar los procesos explorando la Inteligencia Artificial con el propósito de generar mayor valor. Nuestra filosofía de “Skill currency” (tus habilidades son lo que más suma valor a tu equipo y a tu desarrollo profesional) ha sido fundamental para impulsar metodologías estratégicas como *Design Thinking* o *Agile* entre los colaboradores, dotándolos de habilidades que el mercado valora mucho.


### SOLUCIONES INNOVADORAS

Antes teníamos personas que contestaban a otras personas. Esto fue cambiando con la implementación de Inteligencia Artificial generativa, que se apoya en IBM watsonx Orchestrate; esta tecnología lo que hace es orquestar e integrar diferentes sistemas para que se puedan hacer transacciones y simplificar tareas mediante la automatización. Contamos con una aplicación llamada “Ask HR” donde los colaboradores pueden hacer preguntas y obtener una respuesta automáticamente, pero no solo se queda en generar una reacción, sino que es capaz de inferir otras inquietudes y adelantar diferentes respuestas o posibles soluciones; esto es precisamente a lo que me refiero con “IA generativa”. Ahora, ¿cuál es el objetivo? Dejar que las personas reales puedan dedicar su tiempo a soluciones de negocio que generan mucho más valor.

### LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO

Como mencioné anteriormente, el objetivo de recurrir a la Inteligencia Artificial es optimizar el tiempo tanto de colaboradores como de las personas de R.R.H.H, quienes pueden reducir hasta en un 80% el tiempo dedicado a gestionar procesos operativos y aprovecharlo en desarrollar estrategias de negocio. Los empleados obtienen soluciones sin importar el día o la hora, lo cual también representa un ahorro valioso en este ganar-ganar donde la IA jamás va a desplazar gente, sino que va a impulsar a la gente que se adapte y la sepa usar.

**Antes teníamos personas que contestaban a otras personas. Esto fue cambiando con la implementación de Inteligencia Artificial generativa, que se apoya en IBM watsonx Orchestrate.**

A person in a blue suit is stacking wooden blocks on a wooden table. Each block has a brown silhouette of a person. The stack is a pyramid: 4 blocks at the base, 3 in the second row, 2 in the third row, and 1 on top. The person's hand is placing a block on top. The background is a solid blue color.

**Con la tecnología  
puedes escalar toda esa  
creatividad y toda la  
innovación que sale de  
nuestros empleados. Ese  
es el reto y es hacia donde  
nos debemos dirigir  
todas las empresas.**



Esto tiene un impacto en las habilidades que nuestros profesionistas de Recursos Humanos van a tener que desarrollar. Si vamos hacia un esquema de automatización, entonces necesitamos un mapeo de cómo vamos a desarrollar a nuestra propia gente hacia un pensamiento mucho más estratégico: ¿cuál va a ser el valor agregado que ahora voy a dar al negocio?

Hace más o menos 10 años cada gerente en IBM tenía a su HR *partner* asignado al cual acudían para revisar algunos temas de compensación o de promociones o de transferencias de un colaborador de una unidad a otra unidad, por ejemplo. Ese modelo evolucionó y ya los gerentes también recurren a Ask HR como su principal soporte de Recursos Humanos. Ya no es una persona, es un sistema que informa, gestiona y ejecuta; por supuesto que detrás de estas soluciones hay un equipo de profesionales de Recursos Humanos mucho más especializado y eficiente que atiende a gerentes de diferentes unidades de negocio de diferentes países.

### EMPODERANDO A LOS LÍDERES

Otra meta que se persigue con el uso de soluciones tecnológicas es otorgar más confianza y autonomía a los líderes de los equipos. Por ejemplo, si yo hoy en día como gerente quiero hacer una transferencia de empleado, la puedo hacer a través de la aplicación porque esta se conecta con otros sistemas y ejecuta la transferencia automatizando todos los pormenores a considerar y la ejecución de los pasos administrativos. Sin necesidad de la intervención de una persona del área de Recursos Humanos, el sistema te arroja los datos necesarios para que con esa información tú puedas tomar la mejor decisión en relación a la promoción de tu empleado; información como cuánto tiempo tiene en la empresa, cuáles fueron sus últimas calificaciones o evaluaciones de desempeño, cómo está su compensación, cuál es el *skill* que tiene y qué tan valorado es ese *skill* en el mercado, entre otros elementos que permiten al líder tomar una decisión informada. Y ahora los profesionistas de R.R.H.H. pueden dedicar su tiempo a cosas mucho más estratégicas que generar toda esa información.

Al final el resultado es una mezcla de dos mundos maravillosos en donde el humano da la empatía, la creatividad, la innovación y el juicio; y la tecnología te da la escalabilidad. Entonces con la tecnología puedes escalar toda esa creatividad y toda la innovación que sale de nuestros empleados. Ese es el reto y es hacia donde nos debemos dirigir todas las empresas.

### UNA RECOMENDACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

En la búsqueda de la transformación digital, de manera general el camino a seguir para las empresas es identificar aquellas actividades operativas que se pueden solucionar muy fácilmente, que no necesitas a una



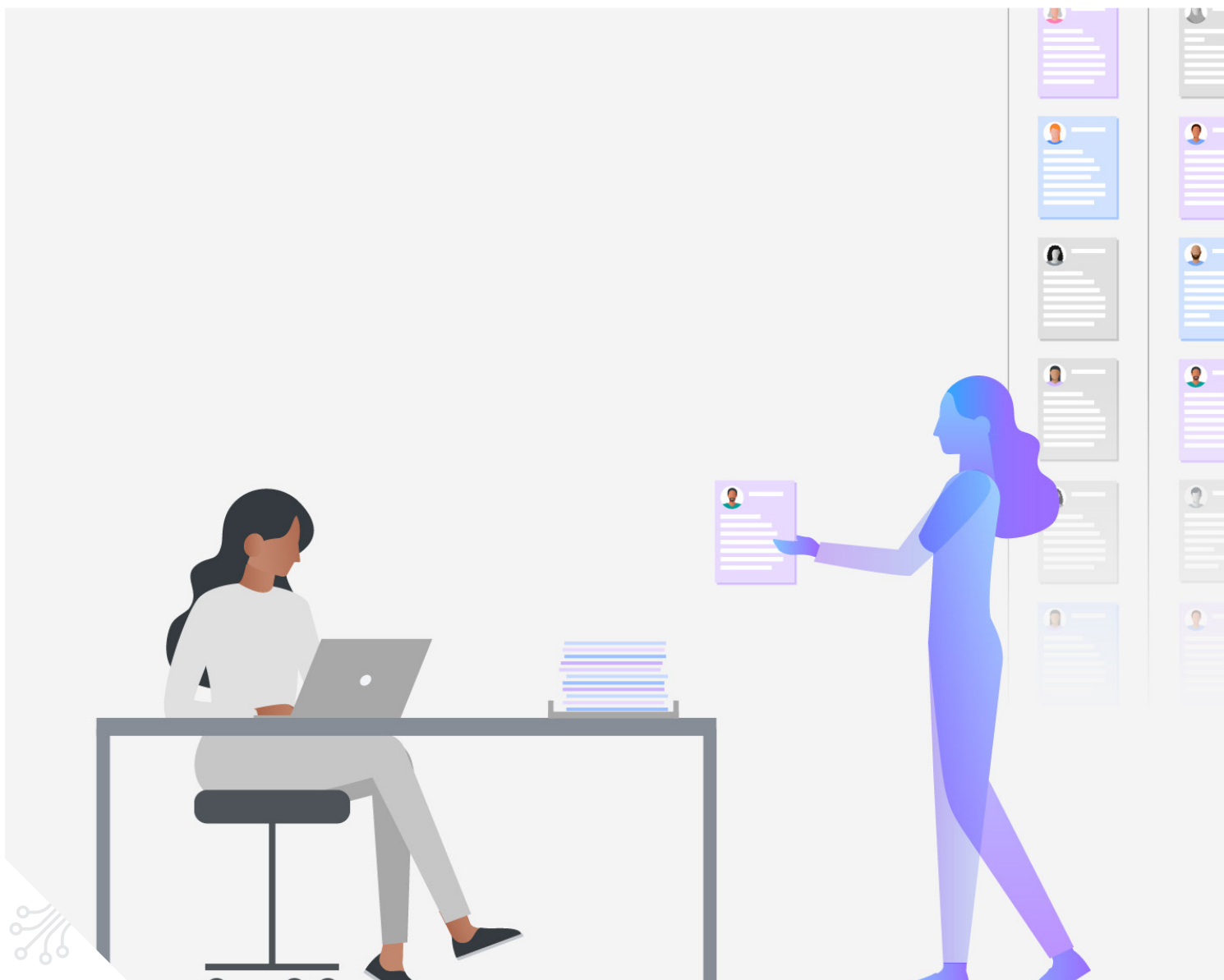
## Paola Lacorte

DIRECTORA DE RECURSOS  
HUMANOS EN IBM MÉXICO

**Paola Lacorte ha logrado posicionar el área de Recursos Humanos como socio estratégico de negocio con la finalidad de agregar valor directo al negocio de la empresa y apoyar en el cumplimiento de los objetivos institucionales de IBM.**

**Licenciada en Psicología Organizacional por el ITESM, con una maestría en Capital Humano por Inter-American Consultants y posgrado en Desarrollo de Habilidades Gerenciales por el ITAM, la experiencia y habilidades profesionales de Paola conviven en balance con la dedicación a su familia, motor que impulsa su trayectoria en el mundo de Recursos Humanos, lo cual la ha llevado a especializarse en *Performance Management, HR Strategic Consulting & Talent Acquisition*.**





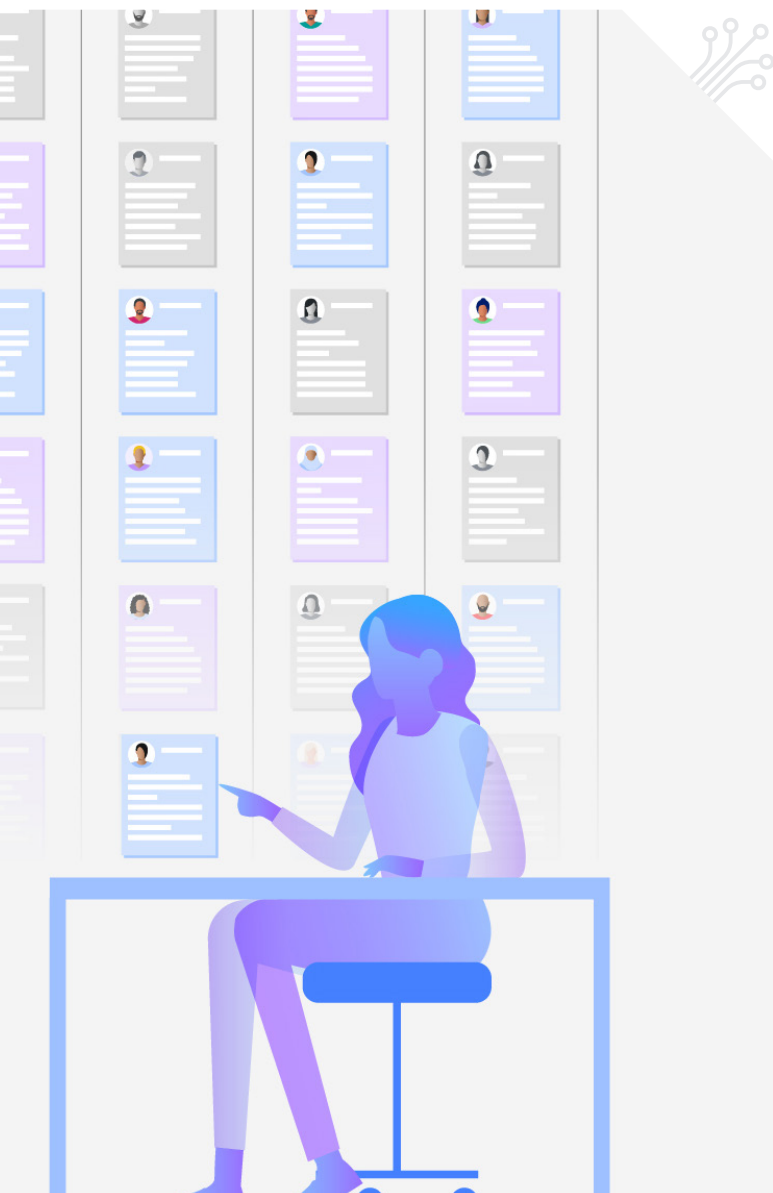
persona para contestarlas porque son transaccionales —como la política de vacaciones o la política de licencias de maternidad— y porque seguramente ya están en un repositorio. Entonces la idea solamente es integrar una solución de Inteligencia Artificial que ayude a obtener esa información de una manera más fácil y contestar directamente al empleado, en lugar de la persona o el HR partner que ayudaba en tales procesos y que en su lugar puede hacer una planeación de talento o de evaluación de desempeño y dedicar su tiempo a temas mucho más estratégicos que a temas operativos.

### ¿A DÓNDE NOS DIRIGIMOS?

Considerando la forma exponencial en la cual la tecnología avanza y alcanza todos los aspectos de

nuestra vida personal y laboral, es lógico suponer que esos avances impregnarán la manera en la que todas las áreas de una empresa operan. Para los líderes de equipos, esto puede verse como mayor empoderamiento; para los profesionistas de Recursos Humanos, como tomar las mejores decisiones en todos los procesos de R.R.H.H. que pueden ir desde *talent acquisition*, promociones, separación o evaluación de desempeño, y por supuesto la adaptación de planes de formación a los avances digitales.

Y hay muchas otras soluciones, pero el mensaje principal es generar un valor más estratégico e impulsar a través de este valor al negocio para que cumpla sus objetivos.



Prácticamente todos los procesos de Recursos Humanos van a estar automatizados y todos los profesionistas tenemos que tener nuestras habilidades de *analytics*, de procesamiento de información, de resiliencia y de gestión del cambio muy arraigados, sin importar en qué posición estemos. Porque la Inteligencia Artificial va a tocar a todas las posiciones de R.R.H.H de aquí a 5 años, máximo.

La realidad es que la Inteligencia Artificial llegó para quedarse, llegó para ayudarnos a hacer mucho más eficientes, para darnos la información que necesitamos y, entre más rápido nos subamos al barco, más ventaja vamos a poder tener en los avances tecnológicos que vengan. ○



IBM (International Business Machines Corporation) es una empresa multinacional de tecnología y consultoría fundada en 1911. El día de hoy IBM encabeza la lista de patentes de Estados Unidos por 28 años consecutivos con innovaciones en Inteligencia Artificial, nube híbrida, computación cuántica y ciberseguridad. IBM es hoy un catalizador que hace que el mundo funcione mejor; forja alianzas para conjuntar poderosas combinaciones de tecnología y personas, además de combinar el método científico con el dinamismo del mundo de los negocios. La compañía resuelve problemas complejos y amplifica el impacto de sus soluciones con velocidad y a gran escala. El mayor activo de IBM son sus empleados, pues cuando se les brinda oportunidad de explorar su curiosidad, nos da a todos una nueva perspectiva sobre el mundo y las posibilidades de la tecnología emergente.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Servicios de TI y consultoría de TI.

**MARCAS PRINCIPALES:** IBM, ASPI Connect, Aspera, Lotus, Rational, Tivoli, WebSphere, System x, BladeCenter, CICS, Clowd Park, Cognos, Emperor, Db2, entre muchas otras.

**LOCACIONES:** En México contamos con operaciones en CDMX, Guadalajara y Monterrey.

#### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- “Mejor lugar para trabajar para talento LGBT+” por la Human Rights Campaign Equidad MX.
- Primer lugar de las 25 compañías para desarrollar tu carrera en México de LinkedIn.
- Somos parte del ranking de Índice Merco de las Mejores Empresas en México, en la cuarta posición de empresas de tecnología.
- Reconocidos por “Éntrale” - Alianza por la inclusión laboral de personas con discapacidad, el Consejo Mexicano de Negocios Consejo Coordinador Empresarial MX Oficial y la COAMEX como líderes en inclusión en México.

#### CONTACTO

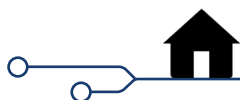
MARÍA LUISA PENELLA

malu.penella@ibm.com

www.ibm.com



IBM and the IBM logo are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide.



# Evolución e impacto de la tecnología en la dirección de personas

Los líderes de Recursos Humanos viven un momento crucial: seguir operando como un área *staff* que ofrece servicios que se repiten cada año y cuyo impacto es difícil de cuantificar, o transformarse en un socio de la Alta Dirección que cambia y se adapta constantemente al ritmo que marca el mercado.



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**THE  
WORLD  
CALLS**



Actualmente, quien dirige un área de Recursos Humanos tiene un gran beneficio al contar con información basada en datos sobre tendencias de contratación y retención de colaboradores en la empresa; monitoreando de forma diferente el desarrollo del talento y adaptando los reconocimientos e incentivos para que impulsen el aprendizaje y la innovación y diseñando indicadores cuantificables que realmente reflejen la eficiencia de su trabajo diario. Tener acceso a herramientas tecnológicas es una vía para lograr lo anterior, pero requiere del desarrollo de capacidades analíticas importantes.

Si definimos capacidad analítica como el uso de estadística descriptiva con base en datos generados por los procesos de Recursos Humanos; el desempeño organizacional y comparativos de mercado; quizá no pensemos en quienes tradicionalmente han desempeñado la función de RH. Actualmente, esta responsabilidad enfrenta la necesidad de transformar su trabajo en una labor que genere un impacto positivo en el modelo de negocio gracias a su capacidad directiva de decidir y ejecutar con base en los datos obtenidos.

Recientemente conocí dos ejemplos de este tipo de impactos positivos. Inditex, la multinacional española del mercado de moda, desarrolló seis indicadores de desempeño a partir de los datos históricos generados por sus colaboradores. Este ejercicio inició de la evidencia que tenían al alcance los gerentes de RH y se tradujo en un mejor desempeño de sus puntos de venta.

El segundo ejemplo del impacto del uso de datos desde RH lo ejecutó Bank of America. En un proyecto contratado con Humanyze, empresa proveedora de software analítico, desarrollaron una credencial de identificación con micrófono para los colaboradores, tecnología infrarroja y bluetooth para recolectar datos. Descubrieron la importancia de la interacción entre compañeros como principal predictor de productividad. Esta información les permitió implementar acciones para mejorar el ambiente laboral que resultó en un incremento en el trabajo en equipo, una reducción en el estrés y una mayor productividad por colaborador.

Contar con esta mentalidad de investigar, conocer a profundidad y experimentar con la ayuda de tecnología, es la base para que los equipos de Recursos Humanos avancen en la integración de nuevas capacidades para seguir evolucionando sus procesos y ofrecer una propuesta de valor más atractiva a todos los usuarios de sus servicios.

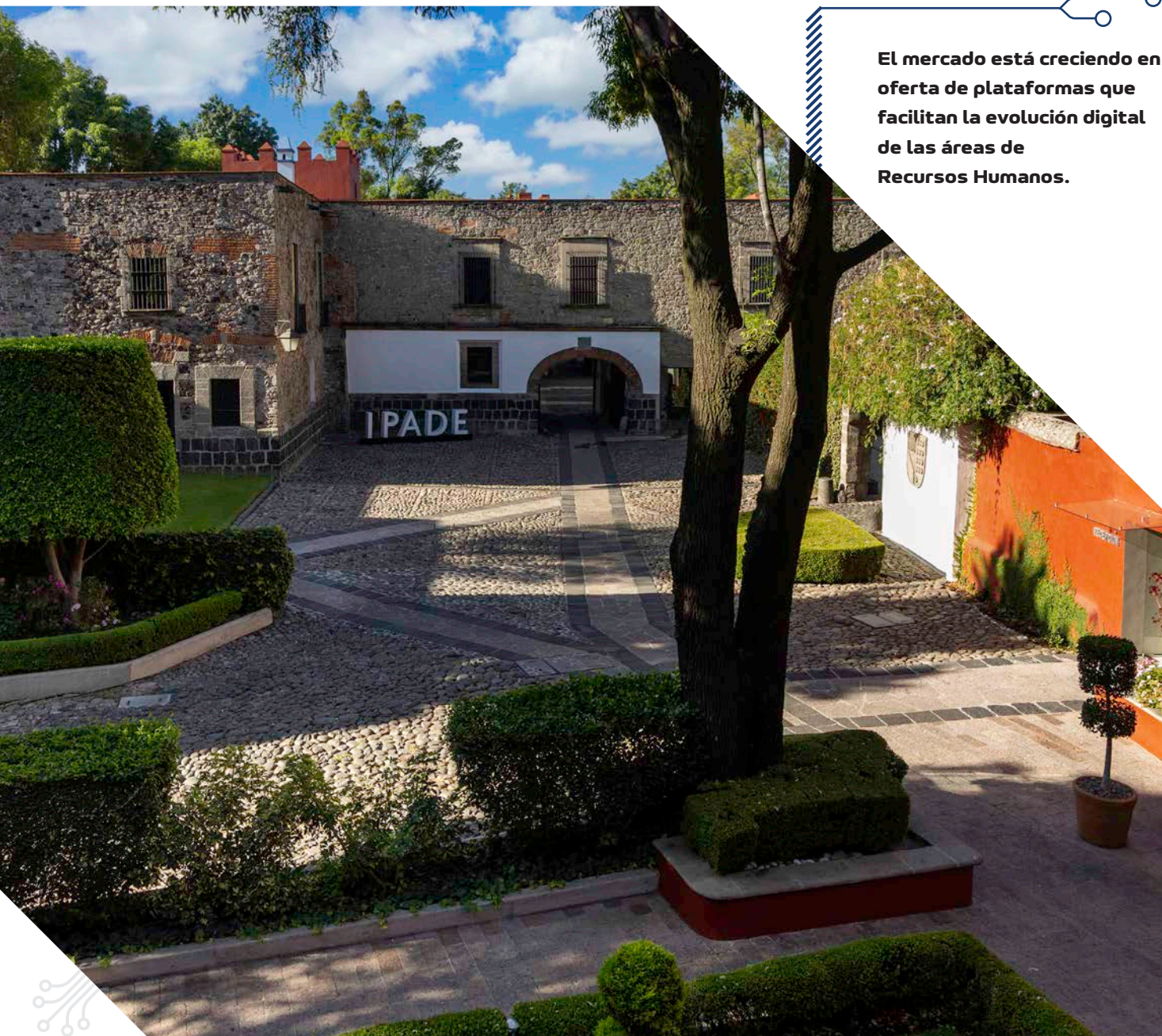
### **CAMBIANDO LAS MÉTRICAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

El ritmo de trabajo al que estamos sometidos en la actualidad genera una fuerte presión en las posiciones de dirección, por lo que es vital que RH cuide el manejo

**Actualmente, RH enfrenta la necesidad de transformar su trabajo en una labor que genere un impacto positivo en el modelo de negocio gracias a su capacidad directiva de decidir y ejecutar con base en los datos obtenidos.**







**El mercado está creciendo en oferta de plataformas que facilitan la evolución digital de las áreas de Recursos Humanos.**

de información que se genera de las actividades diarias de los colaboradores. Contar con datos correctos y confiables, presentados de manera consistente, puede hacer la diferencia en cualquier organización.

RH necesita ser muy cuidadoso en medir el impacto del uso de la tecnología y el análisis de datos en sus operaciones diarias. Actualmente han cambiado algunas métricas sobre los procesos clave, por ejemplo:

1. El porcentaje de aceptación de ofertas laborales.
2. El índice de retención de posiciones clave.

3. La proporción de nuevos colaboradores que alcanzan alto desempeño en su primer año de trabajo.
4. El *Employee Net Promoter Score* (eNPS).

Este tipo de mediciones ayudan a convertir datos en iniciativas útiles que generan valor para la Alta Dirección.

### **EVOLUCIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DE TALENTO**

Si bien las etapas de este ciclo no cambian de nombre, las características con que se aplican son muy diferentes y se mantienen en constante evolución.



## Atracción

Este mundo 4.0 cambió la definición y naturaleza del trabajo en algunas áreas de las organizaciones, lo que hace necesario atraer personas que posean habilidades digitales y conocimientos de programación, desarrollo web y solución de problemas, así como capacidad de desempeñar tareas de análisis de datos, conocimientos estadísticos y que tengan una actitud abierta a la innovación.

La manera de hacer contacto con este tipo de perfiles también cambia: ciertas redes sociales, juegos y competencias interactivas son el espacio donde se les encuentra y se hace un primer contacto.

## Entrenamiento y desarrollo

La realidad virtual y la realidad aumentada han creado espacios interactivos de aprendizaje en donde las personas involucradas pueden simular o realizar actividades que facilitan su desarrollo de competencias.

Es cada vez más común saber de empresas que ejecutan procesos de autoaprendizaje para solucionar problemas complejos y que entrenan a su personal por medio de juegos contruidos sobre ambientes virtuales. Por ejemplo, Walmart, el gigante del *retail*, utiliza equipos de realidad aumentada para simular un "Black Friday" (día que inaugura la temporada de compras navideñas con grandes rebajas posterior al Día de Acción de Gracias en Estados Unidos) para su personal de nuevo ingreso. En un ambiente controlado, sus asociados pueden enfrentar el estrés, la velocidad y el agotamiento que significa el mayor día de ventas del año, preparándolos de forma anticipada para vivir la experiencia real.

Esta velocidad de operación está generando que RH enfrente un reto mayúsculo. Por un lado, debe ser un facilitador en el desarrollo de habilidades de comunicación digital, entrenando mediante nuevos métodos y usando plataformas digitales; y por otro lado, cambiando la manera de reconocer y recompensar a las personas, incentivando la innovación, el pensamiento disruptivo y el trabajo por proyectos donde colaboren personas de distintas especialidades. Ante estos escenarios, se suma a la complejidad un tema delicado ya que el manejo de datos requiere del cuidado de la seguridad y la privacidad de la información.

En resumen, este nuevo ciclo de gestión de talento debe buscar como fin la creación de una cultura de trabajo estimulante y adaptable, que invite a los colaboradores a contribuir con nuevas ideas que aseguren la sostenibilidad de la empresa.



## Alejandro Vázquez Ríos

DIRECTOR DEL ÁREA DE  
DIRECCIÓN DE PERSONAL DE  
IPADE BUSINESS SCHOOL

Alejandro Vázquez Ríos es profesor y director del área de Dirección de Personal. Licenciado en Administración Hotelera por la Universidad Iberoamericana (UIA), Doctor en *Business Administration* por Crummer Graduate School of Business en Rollins College, cuenta con un Máster en Dirección de Empresas por IPADE.

Es miembro del Consejo en la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) y consultor de negocios en diversas industrias. Es profesor invitado en la UNIS Business School (Guatemala) e INALDE Business School (Colombia).

Es Socio Consultor de Recursos Humanos Inteligentes y también ha fungido como Administrador de Capital Humano en el Servicio de Administración Tributaria y ha sido gerente de RH en Hoteles Camino Real y Grupo Posadas, así como en Infotec. Actualmente es director de Programas de Perfeccionamiento en IPADE.





- 1. Operación.** Reduciendo trámites burocráticos y optimizando la asignación de recursos. Lo que puede verse reflejado en una reducción de costos por la eliminación de papel, la reducción de tiempo-persona, acelerando la producción y entrega de servicios a los colaboradores usuarios.
- 2. Interacción.** Facilitando el intercambio y acceso a la información, ya sea entre diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de la empresa como con organizaciones y entes externos. El acceso a más y mejores datos ayuda a construir nuevas redes sociales.
- 3. Transformación.** La adopción de herramientas digitales puede resultar en un gran cambio en el trabajo de la Alta Dirección, liberándoles tiempo y recursos para enfocarse en asuntos estratégicos. Para Recursos Humanos este es un tema relevante ya que lo convierte en un pilar para la Dirección General, ayudándole en tomar más y mejores decisiones respecto al talento que se requiere hoy y mañana.

El mercado está creciendo en oferta de plataformas que facilitan la evolución digital de las áreas de Recursos Humanos. Actualmente hay empresas utilizando Gemini para Workspace como herramienta que mejora sus tiempos en tareas como la redacción de descripciones de puestos, crear *check-list* de inducción y organizar materiales y contenidos de formación, tareas que solían consumir mucho tiempo que hoy se puede destinar a labores más estratégicas.

Gemini también puede analizar rápidamente currículos y generar resúmenes de los candidatos más calificados, lo que resulta muy útil para los responsables de atracción de talento. Adicionalmente, les ayuda a realizar un seguimiento del proceso de entrevistas, programándolas y enviando recordatorios a los entrevistadores y candidatos.

Otra herramienta utilizada por algunas empresas es Copilot, de Microsoft. Entre sus ventajas está la optimización de procesos gracias a la automatización de tareas como el manejo de documentos, el manejo de información relevante en el proceso de inducción y ayuda a que las áreas de RH lleven un seguimiento de los costos de contratación y la tasa de rotación, entre otros indicadores clave. También ayuda a monitorear el eNPS (*Employee Net Promoter Score*).

Es difícil saber con precisión hasta dónde nos llevará la digitalización, y la dirección de personas no es excepción. Lo que sí debemos dar por hecho es que el perfil de quien lidera el área de Recursos Humanos necesita seguir aprendiendo para enriquecer sus capacidades tecnológicas y matemáticas, sin perder el lado humano de dirigir. ○



IPADE Business School es la escuela de negocios líder en América Latina enfocada en el perfeccionamiento de las habilidades directivas de la comunidad empresarial. Fue creada en 1967 por un destacado grupo de empresarios mexicanos. Cuenta con tres sedes fijas: México, Guadalajara y Monterrey, y su presencia en las ciudades más importantes del país la han llevado a contar con una comunidad de *networking* de más de 45,000 egresados. Su oferta académica abarca Programas de Educación Ejecutiva, Maestrías en Dirección de Empresas, Programas In-Company (hechos a la medida) y Programas Enfocados.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Servicios Educativos

**LOCACIONES:** Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

- IPADE Business School cuenta con las tres acreditaciones más importantes en el ámbito de las escuelas de negocios: AMBA, Equis y AACSB.
- Asimismo, ha sido reconocida en el Top 5 de Educación Ejecutiva en Latinoamérica de acuerdo con el ranking de Financial Times.

## CONTACTO

Floresta # 20, Col. Clavería, Del. Azcapotzalco 02080 Ciudad de México.  
55 5354 1800

prensa@ipade.mx

www.ipade.mx

ipadebusinessschool

ipade\_business\_school

ipade

ipade-business-school

ipadebusinessschool

## El iceberg del cierre de año

Lo que las empresas **ven**

✕ Cierre de año

✕ Aguinaldos

✕ Abandono  
laboral

✕ Colaboradores  
desmotivados

✕ Renuncia  
silenciosa

✕ Estrés por  
cuenta de enero

✕ Búsqueda de  
nuevas oportunidades

Lo que las empresas **no ven**



# ¡Llega el aguinaldo y con él la fuga de talento!



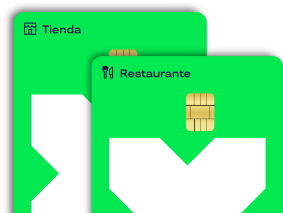
**4 de cada 10** empleados mexicanos consideran cambiar de trabajo al cerrar el año.\*

✖ Cada vez que se acerca el fin de año, muchas personas están decididas a cambiar de trabajo por diversas razones:

- Lograr un mayor ingreso
- Disfrutar de más flexibilidad
- Mejorar su ambiente laboral
- E incluso para acortar sus tiempos de traslado

Prepárate para la época navideña contratando las soluciones de vales de despensa, restaurante y regalo de **Pluxee**

Te asesoramos para que ofrezcas los mejores beneficios que aumenten la retención, productividad y el compromiso en tu empresa.



**Próximamente:**

 **Regalo**

¡Haz realidad la Navidad que merecen mientras tú aseguras la continuidad de tu negocio!

\*Encuesta EY Work Reimagined.



# Una evolución en el modelo de seguridad privada para atraer y retener a los más capaces

Hay una decisión que esperaríamos que muchos mexicanos talentosos tomaran: dedicar su trayectoria profesional a resolver temas de seguridad. Al ser un tema complejo con muchas aristas, la seguridad requiere atraer talento del más alto nivel; conseguir que haya cada vez más expertos en distintas especialidades y acumulen experiencia.



Para que esto fuese posible, la industria tendría que ofrecer una combinación de los siguientes aspectos: una remuneración atractiva; diversas rutas de crecimiento vía especialización y promoción jerárquica; un ambiente estimulante de trabajo; propósito y sentido de trascendencia.

En México y hasta el día de hoy, esto ha sido posible únicamente para una fracción de quienes nos dedicamos a resolver problemas de seguridad. La gran mayoría se mantiene en situación precaria y sin mucho crecimiento profesional. Del conjunto de personas que actualmente forman parte de esta industria, solo la cúspide de la pirámide encontró o consiguió crear estas condiciones; el resto adolece de ingresos insuficientes para llevar el nivel de vida deseado, quizá se encuentra estancado desde

hace algunos años y ha ido perdiendo su motivación ante la falta de estímulos. Las nuevas generaciones, en particular, no están dispuestas en permanecer varios años en un empleo que no les permite contar con tiempo libre suficiente para desarrollar otras actividades, ni que implique un crecimiento profesional lento o actividades monótonas. Ese nivel de exigencia es parte de una nueva cultura y los oferentes de empleo deben integrarlo, depurando al máximo aquellas posiciones basadas en tareas repetitivas que desmotivarán a quienes las realicen de forma cotidiana.

Al mismo tiempo, otras industrias han crecido y hay una demanda importante de mano de obra, pues en muchos lugares no hay población local suficiente para cubrir las plantillas requeridas por un número creciente de empresas que se han relocalizado por estrategia. Se crea una competencia en sueldos, carga horaria y prestaciones ofertadas a fin de atraer a los más talentosos, lo cual si bien es en beneficio de quienes serán contratados, desestabiliza varias industrias que históricamente han estado rezagadas en condiciones laborales, entre ellas la de la seguridad privada.

En principio, quizá no se requiere tanta gente dedicada a la seguridad (al día de hoy suman más de medio millón de personas), de la misma forma que en su momento la agricultura se tecnificó y por lo tanto pudo prescindir de la mayor parte de las personas que cultivaban la tierra con su mera fuerza física, para conseguir con máquinas lo que antes se hacía por medio de animales o la energía de los agricultores.

En la medida en que incorporamos soluciones tecnológicas conforme a las necesidades de cada tarea o control de seguridad, estas soluciones deben comenzar a sustituir las actividades manuales más básicas, tales como el registro de visitantes en papel, validación de identidad de forma muy imprecisa con base en la memoria, y la confirmación telefónica de citas programadas. Dichas tareas se pueden ir delegando a los dispositivos y plataformas, al igual que la lectura de matrículas en el acceso de un estacionamiento e incluso la apertura de la pluma se han de automatizar, pues es mucho más ágil y confiable que

**En la medida en que incorporamos soluciones tecnológicas conforme a las necesidades de cada tarea o control de seguridad, estas soluciones deben comenzar a sustituir las actividades manuales más básicas.**





la validación de autorizaciones la haga el sistema y no la persona consultando una base de datos.

Una vez que reconocemos que requerimos de un menor número de personas para implementar el esquema de controles y validaciones, ya estamos en condiciones de repensar el presupuesto: lo que antes se destinaba para contratar a tanta gente para cubrir muchas posi-

ciones presenciales, ahora debe ser suficiente para adquirir o rentar dispositivos tecnológicos que realicen los registros de entradas y salidas o de actividad en zonas sensibles —incluida la detección de actividades sospechosas o fuera de norma— y limitar la acción de los individuos a tareas que impliquen interacción, validación, toma de decisiones complejas y escalamiento de situaciones críticas.

**Un aspecto importante es aprovechar al máximo el tiempo de las personas que se mantengan dentro del esquema de seguridad.**

**Los tiempos muertos desmotivan al no constituir ningún reto o habilidad por desarrollar.**



Estas personas no forzosamente deben encontrarse en la misma instalación o ciudad, pues con una conectividad adecuada es posible incluso que desde otra parte del país atiendan en tiempo real. Por ejemplo, si una de las labores de un guardia de seguridad consistía en asegurarse de que los vehículos que ingresan en un patio de maniobras respeten ciertos lineamientos como áreas destinadas a circular, estacionarse para cargar o descargar, etcétera, en lugar de exponer a una persona a accidentes caminando en medio de los vehículos, podemos asignar un guardia remoto para que por medio de instrucciones por radio coordine las maniobras de los vehículos, basado en lo que las distintas cámaras le muestran en tiempo real.

Un aspecto importante es aprovechar al máximo el tiempo de las personas que se mantengan dentro del esquema de seguridad. Los tiempos muertos desmotivan al no constituir ningún reto o habilidad por desarrollar. En ese sentido, los elementos que trabajan de forma remota estarán en condiciones de atender diversos sitios de manera simultánea.

Una vez que se ha reconfigurado el esquema de seguridad, el siguiente reto es atraer el talento. Para ser exitoso en la seguridad, no es obligatorio contar con estudios o una trayectoria en la misma industria. Es posible que gente que haya dedicado sus últimos años a resolver problemas de otra índole pueda rápidamente adecuar sus métodos y buenas prácticas para hacer frente a los desafíos de la seguridad, es decir, a mitigar riesgos, inhibir conductas delictivas, mejorar la eficacia de los controles, crear mayor transparencia y consolidar una cultura de apego a procesos.

Cada quién desde su expertise podrá abonar a lo ya establecido y, en algunos casos, será necesario reinventar desde cero algunas formas de controlar ciertos fenómenos; en particular, lo relativo a fraudes internos, fuga de información y mermas. Puede ser incluso deseable que personas que provienen de otras ramas o industrias contribuyan a abatir la ceguera de taller que con frecuencia se forma entre equipos que llevan muchos años trabajando del mismo modo, perdiendo en consecuencia la capacidad de cuestionar la eficiencia de sus métodos.

Entre más herramientas y sistemas implementemos, menor discrecionalidad habrá en cada área, pues como regla general los resultados no deben depender de la personalidad o estilo de quien encabeza el área en un momento dado, sino que debe garantizarse la continuidad de los procesos sin importar que exista rotación en los equipos. Es claro que la tendencia se inclina a que las personas permanezcan cada vez menos tiempo en un puesto de trabajo, y esto no debe convertirse en inestabilidad e incertidumbre. Una empresa moderna debe saber consolidar sus



## Jorge Uribe Maza

DIRECTOR COMERCIAL  
GRUPO IPS DE MÉXICO

**Licenciado en Derecho, Maestro en Economía, Relaciones Internacionales y Dirección de Empresas; Jorge es, además, Doctor en Política Económica. Su preparación se combina con su experiencia, convirtiéndolo en un experto en seguridad, análisis jurídico-financiero y cambio organizacional, armonización de procesos, adopción de mejores prácticas en estrategia y comunicación corporativa, profesionalización e implementación de controles e incentivos con enfoque en la obtención de resultados.**

**Sus habilidades enfocadas al rubro de la seguridad incluyen liderazgo de equipos y vinculación, control presupuestal y operativo, y negociación de alianzas comerciales.**

**Jorge cuenta con una larga trayectoria de más de quince años en el sector de la seguridad, incorporándose a Grupo IPS de México en 2017 como Director Comercial.**





**Biométricos**



**Registro de  
incidentes**



**Sistemas de  
acceso**



**Protección  
remota**



**Lectura  
digital**



**Guardias  
en sitio**



**Gracias a tsp+ nuestra solución integral de seguridad empresarial, abordamos todas las necesidades de seguridad con la más alta tecnología y experiencia.**

políticas y procesos al grado de poder integrar en sus equipos personas de diversos orígenes e incluso nacionalidades, consiguiendo que estas diferencias sumen y no resten, partiendo de esquemas de trabajo robustos y bien comunicados.

La implementación de nuevos procesos debe sin duda hacerse de forma gradual: de menos a más, puesto que no hay fórmulas universales para adoptar una determinada práctica. La coyuntura de cada empresa definirá los tiempos y modos para incorporar un nuevo control, métrica o herramienta.

Es clave documentar la experiencia, pues esto permitirá replicarla en otras áreas o regiones pero ya con mayor agilidad y menor resistencia al cambio. Es crítico que exista una persona con habilidades como administrador de proyectos que sea responsable tanto de la implementación como del registro por escrito de este proceso, a fin de entender los errores comunes, situaciones evitables y el camino más rápido y menos costoso para llegar al objetivo deseado.

Será fundamental que todo cambio de modelo tenga el respaldo incondicional de la alta dirección, pues ante titu-





Grupo IPS de México es una empresa de seguridad privada fundada en 1995 por Armando Zúñiga Salinas y Javier Sosa Salinas. Su enfoque principal era generar un ambiente laboral diferente y una cultura empresarial en la que se impregnen los valores esenciales de la organización en todos los niveles. Grupo IPS de México aplica la Responsabilidad Social Empresarial con una visión y misión bien definidas, garantizando así la calidad y el profesionalismo necesarios para satisfacer las necesidades de clientes usuarios de nuestros servicios, y también la satisfacción de los colaboradores administrando en tiempo y forma sus prestaciones sociales, nóminas y equipos. El espíritu emprendedor de sus directivos los lleva a perseguir la innovación constante, entendiendo que la incorporación de tecnología es vital para el crecimiento de la empresa y la excelencia de su servicio. Grupo IPS de México cuenta con 11 unidades de negocio en el interior de la República Mexicana y un corporativo centralizado en la Ciudad de México; también tiene operaciones en Perú, con un total de 6,655 colaboradores a nivel nacional e internacional.

beos permeará una confusión generalizada que hará que los esfuerzos de modernizar la empresa sean estériles. Algunos aspectos no podrán ser sujetos a debate, pues en todo cambio radical de modelo de trabajo existirá una diversidad de opiniones que no forzosamente irán en la misma dirección; entre más defina el responsable del proyecto la forma y modo en que se ha de transicionar al nuevo modelo, menor desgaste habrá entre quienes participarán en él.

Las empresas de seguridad deben estar al inicio de esta evolución, pues serán las responsables de operar bajo esta nueva óptica y de convencer que es posible abandonar el esquema anterior centrado en las personas en sitio resguardando activos y operaciones, que no estaba siendo aspiracional para los posibles candidatos ni conseguía los resultados deseables ante un entorno de inseguridad creciente.

En México la seguridad es tarea de todos. Las autoridades fijan algunos límites y los ciudadanos llevamos una parte importante de la encomienda aprovechando la libertad de acción que nos es conferida. Sin embargo, son las empresas en particular quienes serán determinantes en transformar el modelo al contar con presupuesto, estructuras ágiles y escalables, modelos de negocio adaptables a necesidades de cada cliente, sin la burocracia que caracteriza a los entes públicos o la falta de foco y presupuesto de las asociaciones civiles. ○

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Seguridad privada.

**LOCACIONES:** Unidades de Negocio (UNE) en toda la República Mexicana, en Perú y Costa Rica.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- *Great Place to Work* (GPTW) 9° lugar en México, 2022. Ranking categoría de más de 5000 colaboradores.
- Distintivo ESR por 11° año consecutivo.
- Certificación CRESE (Calidad humana y Responsabilidad Social) a nivel nacional.
- Certificación BASC, ISO 9001, ISO 28000.

### CONTACTO

contacto@grupoipsmexico.com  
www.grupoipsmexico.com

GrupoIPSMexico

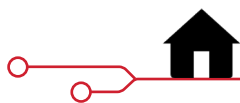
vigiman\_ips

GrupoIPS

grupo-ips

grupoipsmexico1

grupoips



# Usando la Tecnología más allá de los Emojis y Memes #skillsthatrock



Cuando pensamos que ya le entendimos a la nueva app, ya hay actualizaciones. Y si nuestras habilidades “antiguas” son tan útiles como un extintor en una película de dragones, les recomiendo hablarle a su adolescente de confianza para que les ayude con las definiciones de lo que leerán en este artículo.





En nuestro mundo cada vez más digital, las tecnologías nuevas y emergentes se están convirtiendo rápidamente en una parte integral de nuestras vidas, desde la inteligencia artificial hasta los vehículos autónomos y la realidad virtual. Este rápido avance de la tecnología ha cambiado drásticamente la forma en que trabajamos, aprendemos, nos comunicamos e interactuamos unos con otros.

Aprender en esta era no es tomar un curso y salir con tu certificado en papel para enmarcar. De dónde obtenemos el aprendizaje, qué tan seguido aprendemos, cómo lo capitalizamos y cómo lo transmitimos después,

son solo algunos aspectos que tenemos que tomar en cuenta cuando pensamos en cómo la tecnología se mete a vivir a la casa de Recursos Humanos y comprender este nuevo matrimonio.

### **UPSKILLING AND RESKILLING: EN BUSCA DEL CONOCIMIENTO PERDIDO EN LA JUNGLA DIGITAL**

Se ha mencionado en foros internacionales que las habilidades más buscadas hoy en día son: el pensamiento analítico y el pensamiento crítico; aunque tiene mucho sentido, sabiendo como está evolucionando el ámbito laboral y la tecnología a la par, estas habilidades no son tan aplicables en todos los niveles y sectores. En Krispy Kreme, esto nos ha llevado a pensar de manera distinta sobre cómo atraemos, contratamos, desarrollamos y retenemos a nuestra gente. Sin embargo, algo que en el área de *People* (Recursos Humanos) tendemos a olvidar es que no podemos hacer todo al mismo tiempo, y menos cuando se trata de cambio. Ojalá y fuera tan simple como un *plug and play* pero, lamentablemente, involucra gente y eso lo complica todo.

Lo que realmente ha dado un giro, en comparación con unos años atrás, es la velocidad a la que debemos responder. Todos hablamos de la famosa “carrera por el talento”, pero incluso las empresas que presumen de ser más ágiles parecen haberse inscrito en una maratón de tortugas cuando se trata de atraer y retener al tan codiciado talento. Necesitamos aprender a reaccionar rápidamente cada vez que surge una necesidad, comprendiendo que no todos los rincones de la empresa están pidiendo a gritos lo mismo al mismo tiempo. Pero aquí está el chiste: si no actuamos con la velocidad de un superhéroe con un espresso doble, cuando finalmente lleguemos, la tecnología ya habrá hecho una transformación y las habilidades requeridas serán otras.

### **TRANSFORMANDO EMOJIS EN PLATAFORMAS PARA UPSKILLING AND RESKILLING**

#### **Las plataformas de E-Learning**

Sabiendo que no toda la organización puede ser entrenada al mismo tiempo, y que no todos necesitan el

**Aprender en esta era no es tomar un curso y salir con tu certificado en papel para enmarcar.**



mismo tipo de entrenamiento, el uso de herramientas digitales para este propósito es imperativo.

El 87% de la población laboral pertenecen a la Generación X, Z y Millenials, según el *World Economic Forum* (2023). Estas personas conocen y prefiere el uso de herramientas digitales que se amoldan a su tiempo y necesidad. Con el 37% siendo Millenials y el 23% Gen Z, debemos de entender que la manera en que se aprende ha cambiado y debemos atender a esta necesidad.

Dependiendo del giro de la empresa y el tema a entrenar, lo que mejor efecto ha tenido para nosotros son las “capsulas informativas”, que bien pueden ser *webinars* estilo Tik Tok (cortos pero aplicables).

Sabiendo que el 80% de la población mayor de 6 años usa un teléfono inteligente (INEGI, 2022), y que en Krispy Kreme el 100% de nuestros Kremers (así llamamos a nuestros colaboradores) tiene un teléfono inteligente, no es de sorprender que busquemos utilizar esta herramienta para llegar a cada uno de ellos. Además, este medio nos ayuda a alcanzar todas nuestras geografías en tiempo real o con la flexibilidad que nuestros Kremers necesitan.

## REALIDAD VIRTUAL Y AUMENTADA: ¡NO ES UN SUEÑO, ES UN CHISTE CON GAFAS!

Esta opción de aprendizaje trae tanto potencial a la mesa, que se podría decir que será el Santo Grial de *People*. La posibilidad de sumergir al colaborador en un mundo que simule la realidad, sin tener que correr algún peligro o impacto real en el negocio, es mágica; además de que te brinda la oportunidad de experimentar nuevas técnicas, recetas, procesos, sistemas e ideas.

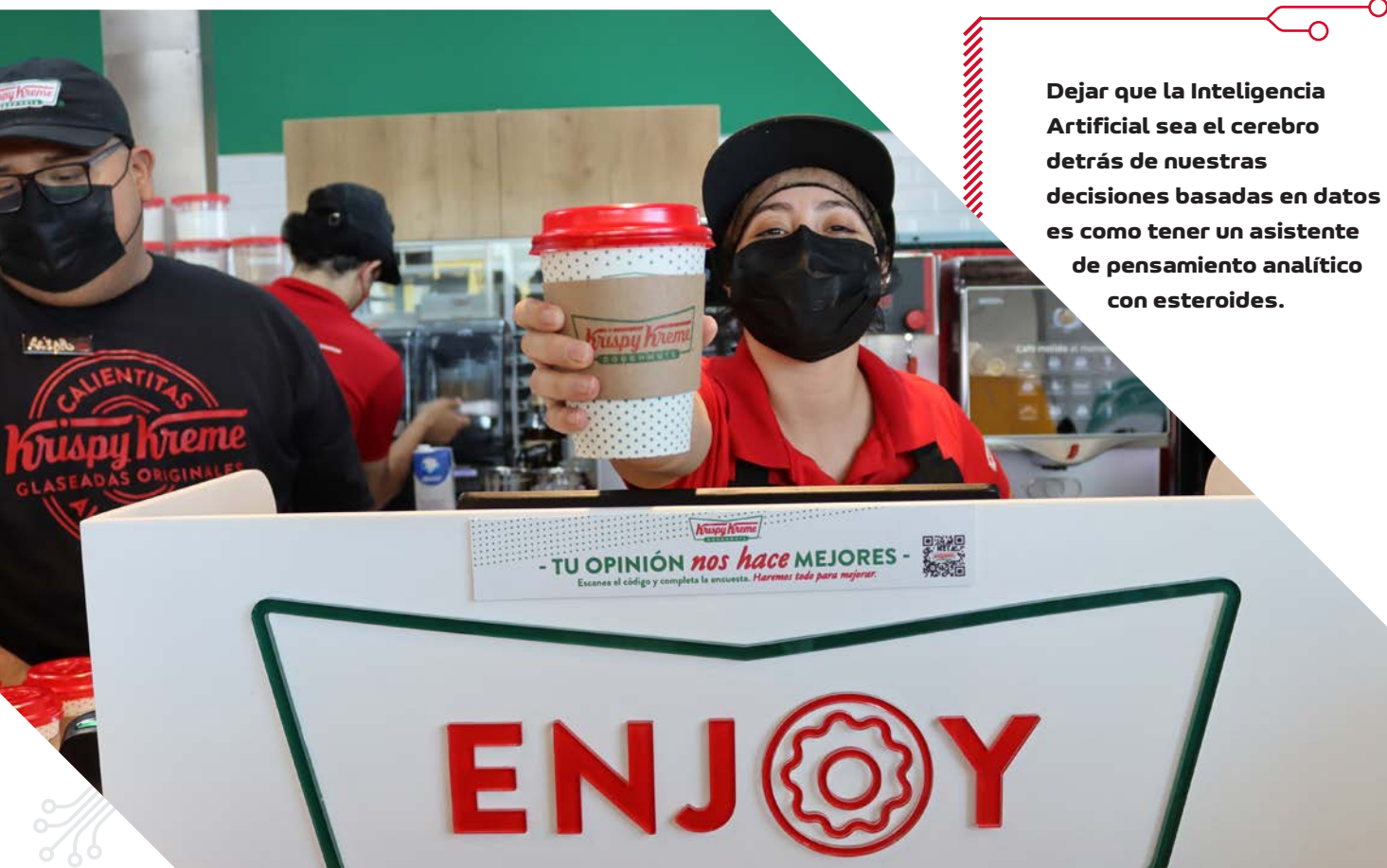
Ya existen en el mercado varias opciones para todos los giros. Este sistema es lo que realmente podría catapultar a las empresas a otro nivel y con la rapidez que realmente se necesita.

## CUANDO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL DECIDE TOMAR EL VOLANTE

La Inteligencia Artificial es el *trending topic* de hoy en día, sobre todo cuestionándonos si llegó para quitarnos el empleo y hacernos redundantes. Mi opinión es que seguimos lejos de ser reemplazados por robots.

Siempre he sido partidaria de la tecnología y lo que nos brinda. Lo que lastimosamente terminamos haciendo en las empresas, es trabajar para el sistema y no que

**Dejar que la Inteligencia Artificial sea el cerebro detrás de nuestras decisiones basadas en datos es como tener un asistente de pensamiento analítico con esteroides.**



el sistema trabaje para nosotros; y mientras no aprendamos que los sistemas, la tecnología, las plataformas están aquí para ayudarnos y hacer el pensamiento analítico, el trabajo repetitivo, seguiremos aferrados a complicar las cosas para procurarnos la chamba.

Dejar que la Inteligencia Artificial sea el cerebro detrás de nuestras decisiones basadas en datos es como tener un asistente de pensamiento analítico con esteroides. Una de las competencias que seguirá estando en alta demanda es la creatividad. No hablo de inventar espejitos, sino de expresar al máximo esos datos que ya estamos recopilando gracias al pensamiento analítico de la Inteligencia Artificial porque, sinceramente, tener un montón de información es como tener un cofre del tesoro sin llave: si no sabemos cómo abrirla, cómo transformarla con nuestro toque único de comprensión del negocio y entendimiento del contexto de mercado y marca, no sirve de nada. En resumen, la Inteligencia Artificial es la guionista y nosotros somos los directores de la obra maestra llamada “mejora continua”.

### **DESATANDO EL PODER DEL CHAT O CÓMO COMUNICAR MEJOR A TODOS LOS NIVELES**

Uno de los retos más grandes en las empresas es asegurar que a todos les llegue el memo; no solo me refiero a que les llegue la información físicamente, sino que la lean y la entiendan. Algo que siempre me ha impresionado es cómo se supone que somos el “animal” más inteligente y, sin embargo, somos los que peor nos comunicamos. Si partimos de que comunicación no es lo que digo sino lo que mi interlocutor entiende, creo que nos ayuda a ver las cosas desde un punto de vista diferente.

Partamos de que entre lo que pienso; lo que quiero decir; lo que creo decir; lo que digo; lo que quieres oír; lo que oyes; lo que crees entender; lo que quieres entender y lo que entiendes, hay nueve posibilidades de no entendernos.

A esto debemos sumar que cada persona tiene diferentes gustos en cómo recibir información, y eso hace que los canales de comunicación se tengan que diversificar para atender las necesidades de todos. Aun así, después de tanto cuidar el qué, cómo y porqué del mensaje, alguien no se enteró.

En Krispy Kreme nos ha ayudado mucho justamente esto: entender para atender a los diferentes gustos y explotar de la mejor manera la tecnología para llegar a todos. Iniciamos sumergiéndonos en la información sobre los gustos y preferencias de cada Kremer; formamos un escuadrón de aliados internos reclutando “cracks” en nuestras tiendas, producción y oficinas, convirtiéndolos en embajadores reales de la cultura.



## **Badia Rebolledo Abud**

CPO KRISPY KREME MÉXICO

Graduada de Simon Fraser University, Canadá, en Psicología, Badia tiene una trayectoria de 25 años generando éxitos en roles de Recursos Humanos en empresas de primer nivel que incluyen Krispy Kreme, Beiersdorf, Siemens, Nestlé y P&G. También ha tenido la oportunidad de incursionar en el mundo de las startups en dos fintechs. Al ser nombrada Chief People Officer en Krispy Kreme está cumpliendo un papel fundamental en la creación e implementación desde cero de la estrategia de People para la región. Con un sesgo hacia el éxito en la construcción de equipos de alto desempeño y con un papel clave al frente de todas las facetas de la estrategia de People, Badia ha posicionado con éxito a Krispy Kreme como un líder en su campo con respecto a la aplicación de las mejores prácticas en cultura y engagement.



Pero eso no es todo, los especializamos en temas de desarrollo, inclusión y, por supuesto, *wellness*. Lo más divertido es que son ellos quienes deciden, a su estilo, cómo y en qué canal lanzar las campañas, programas y cultura. Actualmente les estamos dando rienda suelta en redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y medios internos digitales, asegurándonos de que cada uno tenga su propio canal de chismes y noticias. ¡Esto incluso hizo que los “chavorrucos” ejecutivos se unieran a la diversión con mensajes y dinámicas poco convencionales!

Y eso no es todo, también incorporamos nuevas aplicaciones que brindan una experiencia digital amigable, relevante y con un impacto positivo en sus finanzas, salud y en la comunidad. Estas plataformas ofrecen servicios de telemedicina, programas de nutrición, ejercicio, pausas activas y meditación. Lo mejor es que la participación en estas actividades se transforma en dinero que podemos donar a instituciones sociales de nuestra elección. En Krispy Kreme, la preocupación por la comunidad y el planeta no es solo una formalidad, es parte fundamental de nuestra esencia.

## **TOREANDO LOS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA** **-Alfabetizando en la Era Digital**

Algo que no podemos negar es que cuando uno cree que al fin le entendió a la nueva app, ya salió otra y la que uno aprendió “ya no se usa”. Lo que buscamos hacer en Krispy Kreme es, cada uno o dos años, revisar nuestros canales de comunicación y volver a preguntarnos si tiene sentido seguir con ellos o no. Además de que siempre hay que innovar (como con nuestras donas) también debemos saber que existen canales tradicionales, pero hay otros que surgen para romper el molde y generar una mejor comunicación. La tecnología nos ha permitido y a la vez exigido reinventarnos continuamente.

Ahora bien, sabemos que no toda nuestra población es muy “trucha” con la tecnología, por lo que buscamos que desde su contratación y en el entrenamiento de inicio, conozcan las herramientas y aprendan a usarlas. Siempre terminan eligiendo la de su preferencia y descartando el resto, pero al menos sabemos que las opciones se les presentaron y sí les llega la información.



### -No quiero, no quiero y hago berrinche

El cambio es muy fácil de implementar, el problema es la gente. Para lanzar cualquier cosa siempre hay que iniciar teniendo a los altos ejecutivos alineados; pero no de dientes pa' afuera, debe de ser genuino para que el mensaje sea el mismo entre toda la organización. Este es uno de los pasos más complicados. En muchas compañías, la Dirección está conformada por personas que "ya las vivió todas". Por lo menos dos veces ya experimentaron lo que estamos viviendo, y saben cómo va a terminar. Pero esto no siempre es cierto. Sin descartar su experiencia —por algo han llegado a donde están—, el problema es que la falta de humildad, apertura y la visión de entender que la tecnología no es lo de antes y que esta misma tecnología ha hecho que los colaboradores vean el trabajo de diferente manera, es querer resolver un problema de cálculo integral masticando chicle y con canicas. Esto no hace a los empleados menos comprometidos, menos responsables o con menos ganas de aprender, simplemente es entender que los tiempos cambian y que hay que aprender a hacer un buen cóctel de 100 ml de experiencia con 2 medidas de tecnología y 3 de humildad.

Las compañías que evolucionarán más rápido son aquellas donde las gerencias tienen la capacidad de aprender a desaprender, y esto, mis queridos colegas, es la panacea.

Los directores de Recursos Humanos son como los directores de orquesta, asegurándose de que la tecnología en People (Recursos Humanos) sea el mejor maestro en el salón del aprendizaje, impartiendo lecciones continuas, desarrollando habilidades y garantizando que la comunicación fluya tan suavemente como un meme viral. Al adoptar estos avances tecnológicos, las empresas pueden cultivar una cultura de innovación, adaptabilidad y crecimiento sostenido. Sin embargo, aquí está la verdad incómoda: podríamos tener las herramientas más avanzadas y brillantes que se ajustan a todos los estilos de aprendizaje, generaciones y competencias PERO, aunque llevemos el caballo al pozo de la tecnología, no podemos forzarlo a beber información si no está sediento de conocimiento.

Así que, al final del día, depende de cada uno de nosotros tomar las riendas de nuestra carrera y desarrollo, montar el caballo de la oportunidad y cabalgar hacia nuestro destino, incluso si el camino está lleno de memes y emojis. ¡Que la fuerza (y el humor) nos acompañen en esta travesía tecnológica! ○



Krispy Kreme es una empresa que nació en 1937 en Wiston, Salem, Carolina del Norte. Mucho más que una marca, el sabor de su tradicional dona glaseada y otras delicias pronto se extendieron por el mundo, llegando a México hace 20 años con la primera tienda en el Centro Comercial Interlomas, Estado de México. Dos décadas después la presencia de Krispy Kreme sigue expandiéndose y contamos con 16 fábricas en territorio nacional, 1,053 diferentes puntos de venta y una gran familia formada por más de 2,500 colaboradores que hacen posible millones de sonrisas a través de su trabajo diario. Cada día nos esforzamos para dejar una marca especial en el paladar de nuestros *Krispy lovers*, brindándoles la mayor calidad en nuestros productos para seguir siendo la marca dulce más amada de México.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Retail alimentos y bebidas.

**MARCAS PRINCIPALES:** Krispy Kreme.

**LOCACIONES:** Las fábricas (teatros) se encuentran en Puebla, Guanajuato, Veracruz, Monterrey, Guadalajara, Chihuahua, Mérida, CDMX, Torreón, Cancún y Estado de México. Presencia en San Luis Potosí, Irapuato, Aguascalientes, Celaya y Campeche.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- Premio "El Sartén de Oro" por parte de Uber Eats.
- Reconocimiento como Empresa Incluyente por parte de Daunis y Empresa Socialmente Responsable por Organismos Sociales de Veracruz.
- Certificación de *Superbrands Mexico* por parte del Consejo Mexicano de Marcas.
- *Top Companies* por ser empresa innovadora y enfocada en su capital humano (Empresa Culturalmente Poderosa).

### CONTACTO

C. Guillermo González Camarena 1200, Santa Fe,  
Zedec Sta Fe, Álvaro Obregón, 01210  
Ciudad de México, CDMX.

[www.krispykreme.mx](http://www.krispykreme.mx)

 Krispy Kreme México

 @krispykrememexico


 @MexKrispyKreme



# Navegando en la revolución digital: transformar la gestión, el negocio y el talento en la era tecnológica

Estamos inmersos en un mundo “frágil, ansioso, no lineal e incomprensible”, en un mundo BANI (por sus siglas en inglés); vertiginoso, lleno de desafíos y este contexto puede pautar oportunidades, amenazas o debilidades.





Esto dependerá del modo en que los negocios evolucionen implementando avances tecnológicos y herramientas de productividad, lo cual se refleja en el bienestar de nuestros colaboradores.

El efecto postpandemia ha sido sin duda un hito importante en la revolución digital de las organizaciones, pues fue un acontecimiento mundial de alto impacto para la vida de las personas y los negocios, los cuales no tuvieron otra opción que adaptar su estrategia informática. Esto representó una gran inversión en entrenamiento del personal y diversas áreas para así posibilitar su transformación digital pues, como es sabido, este cambio no solo implica la adhesión de herramientas de trabajo y sistemas o la construcción de páginas


web y aplicaciones, también pasa por la transformación de la mentalidad de los colaboradores que operan dichas herramientas.

Es cierto que la mayoría de las empresas direccionan los recursos de inversión a sus áreas de negocio, de atención o experiencia del cliente, y es en este contexto que las organizaciones necesitamos eficientar nuestra gestión y la inversión en digitalización de Recursos Humanos toma un peso relevante. En Natura y Avon compartimos esta visión y hace algunos años decidimos iniciar esta jornada con el principal objetivo de mejorar la experiencia de Consultores, Consultoras y Representantes de Belleza quienes comercializan nuestros productos, los clientes finales y colaboradores.


En nuestro negocio tenemos varias evoluciones importantes diseñadas por diferentes áreas de la compañía, por ejemplo, se desarrolló una aplicación en la que cada Consultora y Consultor de Belleza (CBN) puede realizar su pedido, acceder a nuestra revista interactiva y herramientas de meditación guiada. Además, nuestros consumidores reciben la revista de Natura y Avon a través de WhatsApp sin que sea necesario que un CBN o Representante se la muestre de manera física. En ella pueden seleccionar y pedir los productos que deseen adquirir, lo cual nos ha permitido ganar eficiencia en los procesos, estar más cerca de los clientes, llegar a nuevas generaciones y, sobre todo, posibilitar un incremento de sus ganancias ya que puede alcanzar a más clientes en menor tiempo.

Otro de los grandes desafíos de innovación ha sido tener un modelo comercial omnicanal. Hoy contamos con tiendas y con un *e-commerce* propio. Este hito ha precisado toda una gestión de cambio con los CBN, generando nuevos canales de venta y espacio para favorecer la experimentación de producto, fidelización de clientes y, por supuesto, posibilidad de aumentar sus ganancias al vender a través del catálogo físico, la revista digital y la comisión por venta en tiendas.


Un ámbito en el que hemos podido ver que la tecnología abona a nuestro crecimiento de marca y que al mismo tiempo ha representado un desafío de entrenamiento y desarrollo, es la gestión del marketing digital, con una



**La tecnología tiene diversas aristas que nos ayudan en la administración de varias áreas; dentro de Recursos Humanos, el desarrollo y entrenamiento para nuestros colaboradores es de vital relevancia.**








estrategia que nos ha permitido ganar eficiencia y velocidad en la prospección de las personas que quieren iniciar un negocio con nosotros. No es que hayamos abandonado las prácticas de la Venta Directa, pero es una forma de innovar y digitalizar nuestro negocio.

Por otro lado, en el marco de la combinación cultural que hemos vivido en los últimos años con la suma de Avon a

Natura, nuestra área de Recursos Humanos no es ajena a la evolución que se ha incorporado a la organización. En la gestión administrativa, el enfoque ha estado en la armonización de procesos, lo cual nos ha abierto las puertas; en el pasado los colaboradores tenían que elaborar la solicitud de sus vacaciones y beneficios a través de hojas de Excel o correos electrónicos, lo cual no nos permitía el seguimiento ni su medición. Con la armonización de



**Un ámbito en el que hemos podido ver que la tecnología abona a nuestro crecimiento de marca, es la gestión del marketing digital, con una estrategia que nos ha permitido ganar eficiencia y velocidad en la prospección de las personas que quieren iniciar un negocio con nosotros.**

procedimientos, todas las solicitudes se realizan a través de una plataforma digital que nos permite realizar el rastreo y lograr nuestro tan soñado *dashboard* de gestión integral de Recursos Humanos.

A los logros anteriores que engranan nuestra evolución, se suma la adopción de *Workday*. Si bien desde hace algunos años se encuentra en operación, las prácticas convencionales no nos permitían adoptar la plataforma para lograr la autogestión y así los equipos de *Human Resources Business Partners* (HRBPs) pudieran dedicarse más a la consultoría. Con gran esfuerzo de entrenamiento y planes de comunicación sólidos, hemos logrado integrar diferentes módulos que convierten al gestor en el líder principal de la experiencia del colaborador. Un ejemplo claro es el proceso de ingreso: antes, el equipo de HRBPs registraba al nuevo colaborador en el sistema, dando inicio a su ciclo en la empresa; ahora el gestor es quien inicia esta experiencia. Si no lo hace, podría afectar la fecha de ingreso, el *onboarding*, el ciclo de desempeño y, en consecuencia, el colaborador dejará de ser elegible a mérito. De esta manera, hemos logrado que los líderes adopten y se involucren más en un sistema relevante para la autogestión y experiencia del colaborador.

Sin duda, la tecnología tiene diversas aristas que nos ayudan en la administración de varias áreas; dentro de Recursos Humanos, el desarrollo y entrenamiento para nuestros colaboradores es de vital relevancia.

Como ya se ha mencionado, los entornos BANI nos desafían para hacer un *reskilling* y *upskilling* cada vez más rápido y con adaptabilidad al cambio. Es por ello que nos alineamos a la tendencia y crecimiento de la Inteligencia Artificial (IA) y la incorporamos de dos maneras: creamos un programa al que denominamos “Misión Propósito”, cuyo objetivo fue acercar a los colaboradores a un sentimiento único de pertenencia de modo que esta experiencia sensorial les permitiera conectarse o reconectarse con su propósito y con el de la compañía. Una parte importante de la experiencia sensorial se diseñó utilizando elementos tecnológicos y de inteligencia artificial. La otra forma es utilizando la gamificación, una técnica que, a través del juego —la mejor herramienta para lograr un aprendizaje sostenido—, posibilitó el diseño de una plataforma para CBN, a la cual también tienen acceso nuestros colaboradores. Además, está interconectada con la plataforma digital de autoaprendizaje que tenemos funcionando en la organización desde hace cuatro años, con acceso a diferentes contenidos educativos de las mejores universidades en el mundo.

En el ámbito tecnológico ¿qué se avecina en la empresa este 2024? Del lado del negocio, seguir evolucionando nuestro modelo comercial para convertirnos en



## Renata Maldonado

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS NATURA MÉXICO

**Renata es Licenciada en Psicología con un Máster en Organización y Dirección de Personas, y cuenta con una especialización en *Change Management*. Desde 2022 tiene la posición de directora de Recursos Humanos para Natura Avon México. En sus más de 12 años de experiencia, Renata se ha especializado en formación de talento, desarrollo organizacional y gestión de cambio.**

**Peruana de nacimiento, se unió a Natura Perú hace 12 años y lideró al equipo de Recursos Humanos durante 5 años. Posteriormente, en México consolidó su mirada de negocio encabezando al equipo y acompañando el desarrollo de más de 300 mil líderes.**

**En su carrera profesional se ha desempeñado en diversas industrias como Logística y Cadena de Suministro, y Bienes de Consumo y Alimentos en donde ha diseñado e implementado en 14 países las políticas y procedimientos de los diferentes procesos de gestión humana, así como el soporte y control de proyectos estratégicos.**

# Revolución digital: *transformar la gestión, negocios y talento.*

**natura AVON**  
México



## Contexto actual ¡Estamos en un mundo BANI!

*Frágil, ansioso, no lineal e incomprensible lleno de desafíos = oportunidades o amenazas.*

Los negocios deben adaptar avances tecnológicos y herramientas de productividad, que se reflejan en el bienestar de los colaboradores.

**Desafío:** hacer reskilling y upskilling cada vez más rápido.

**¿Qué hacer cómo empresa?:** Mejorar la eficiencia en la gestión e invertir en digitalización de Recursos Humanos.



## ¿Qué se avecina en la empresa este 2024?

Para acompañar, agilizar y facilitar la autogestión de los colaboradores:



- ▶ Cuéntame (salud mental)
- ▶ Worksocial (nómina para Natura y The Body Shop)
- ▶ Atención médica en oficina con soporte digital

**¡Seguiremos firmes en la transformación digital de nuestro negocio teniendo como protagonista de la estrategia al equipo de Recursos Humanos!**



▶ Programa **"Misión Propósito"** con elementos tecnológicos y de IA.



▶ Plataforma gratuita **Grandiosa Mujer Avon (GMA)**, que contiene talleres con información valiosa para contribuir a impulsar la independencia económica de las mujeres.



▶ **Gestión administrativa** con armonización de procesos.

una empresa omnicanal y no solo multicanal; seguir acompañando a los vendedores independientes en el aprendizaje de herramientas digitales que ponemos a su disposición, fomentando la adopción de las mismas, incorporando más estrategias de *social listening* que también nos permitan seguir conociendo el perfil de público que nos sigue, nos compra y al cual queremos enamorar. También se avecinan herramientas tecnológicas que abonan a las facilidades de compra y el pago a Consultores y Consultoras de Belleza.

Del lado de Recursos Humanos nuestros objetivos principales son tres: en primer lugar, seguir profundizando en la gestión de HR Analytics de una manera más estratégica y que contribuya al negocio y a nuestra toma de decisiones. En segundo lugar, está la innovación tecnológica en el proceso de reclutamiento para la implementación de algún sistema de gestión del proceso de selección (ats), la gamificación y la inteligencia artificial para que nos impulse a alcanzar los objetivos de negocio que tenemos. Y por último,



pero no menos importante y quizá el gran habilitador: un plan de *change* y *upskilling* para nuestros colaboradores. Si bien todo lo expuesto constituye una muestra de nuestros avances, la adopción del *mindset* y el aprendizaje de las habilidades técnicas son un habilitador importante dentro del planeamiento estratégico de Recursos Humanos.

La competencia digital desde hace algunos años es requerida en muchas posiciones, pero hoy es una necesidad en todas las áreas de la organización. Si bien las nuevas generaciones llegan con esta competencia más desarrollada, en la convivencia generacional es una necesidad para gestionar el *upskilling* a través de diferentes programas de aprendizaje y la incorporación de mentorías digitales y reversing mentoring. De este modo, seguimos firmes en la transformación digital de nuestro negocio teniendo como protagonista de la estrategia al equipo de Recursos Humanos. ○



Natura Avon México es un grupo global con propósito que une a Natura y Avon. Fundada en 1969, Natura es una empresa multinacional brasileña de higiene y cosmética líder en la venta directa, que con la suma de Avon, empresa con más de 135 años haciendo belleza de forma diferente, conecta a más de 200 millones de clientes en todo el mundo a través de 7 millones de consultoras y representantes dedicadas, 2,000 tiendas y franquicias y 30,000 empleados. Creemos en la promoción de impactos económicos, sociales y medioambientales verdaderamente positivos. Creemos que el mundo no necesita otra gran empresa; el mundo necesita símbolos del cambio capaces de abrir nuevos caminos e inspirar a otros a seguirlos. Creemos en el poder de la cooperación, la co-creación y la colaboración para una mejor forma de vivir y hacer negocios.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Consumo.

**GIRO:** Belleza y cuidado personal.

**MARCAS PRINCIPALES:** Natura y Avon.

**LOCACIONES NATURA:** Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Brasil, Ecuador.

**LOCACIONES AVON:** Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Ecuador, Brasil.

#### **CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS**

- Lugar 19 en MERCO Empresas 2024.
- 1<sup>er</sup> lugar en el Sector de Belleza y Cuidado Personal y 8o lugar de las 100 Empresas MERCO responsabilidad ESG.
- 2<sup>o</sup> lugar en el listado de principales empresas de venta directa en el mundo, DSN Global 100.
- 1000 Empresas más importantes de México, por Mundo Ejecutivo.
- 1<sup>er</sup> lugar ranking Súper Empresas para Mujeres 2024 en empresas con menos de 500 colaboradores, por Expansión.

#### **CONTACTO**

**AIDA SÁNCHEZ**

Coordinadora de Reputación y Comunicación Corporativa Natura Avon México

55 2296 7003

aidasanchez@natura.net

www.natura.com.mx

www.avon.mx

 @natura.mexico

 natura.mexico

 @Natura\_Mexico

 @AvonMexico

 avonmexico

# CERTIFICACIÓN EN TEAM COACHING Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

**Si presentas en tu organización:**

- ¿Equipos cansados de tanto curso teórico sobre “cómo deberían ser”?
- ¿Equipos inmaduros y conflictivos en su manera de comunicarse?
- ¿Equipos temerosos y poco creativos ante escenarios retadores?
- ¿Equipos que no aprenden de sus propias experiencias?
- ¿Equipos que ven la diversidad de estilos como un obstáculo y no como su mejor recurso?
- ¿Equipos inefectivos en sus reuniones?

“Un equipo no crece porque le hablemos de teorías sobre equipos efectivos, un equipo crece aprendiendo de sus propias experiencias, de sus éxitos y fracasos y el Team Coach es el gran catalizador de ese proceso.”

**¡Certifícate en la metodología de mayor impacto para desarrollar equipos de alto desempeño!**



Director de la Certificación

**Ricardo Escobar**

Coach Ejecutivo especialista en Team Coaching, con amplia experiencia internacional en diversas empresas de Iberoamérica. Autor del libro “Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño”. Socio fundador de SG Talent y certificador internacional de HCN World y Limglobal. Miembro del Consejo Directivo de EMCC Latam.

[rescobar@sgtalentconsulting.com](mailto:rescobar@sgtalentconsulting.com)

**APRENDE CON LOS EXPERTOS**

HCN WORLD



Leadership in  
motion



¡Contáctanos!  
+52 (55) 55346425 y (55) 55249239  
[clientes@sgtalentconsulting.com](mailto:clientes@sgtalentconsulting.com)  
[www.sgtalentconsulting.com](http://www.sgtalentconsulting.com)

Más de 60 generaciones en 8 países de Latinoamérica





“Desarrollamos  
talento para  
**desarrollar  
talento**”

Contáctanos

+52 (55) 55346425 y +52 (55) 55249239

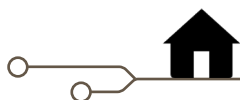
[clientes@sgtalentconsulting.com](mailto:clientes@sgtalentconsulting.com)

[www.sgtalentconsulting.com](http://www.sgtalentconsulting.com)

## Nuestros Servicios

- Intervenciones de Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño
- Coaching Ejecutivo para desarrollar competencias de liderazgo
- Diseño e implementación de programas de Mentoring
- Formación de líderes en habilidades de Coaching






# Desde hábitos de consumo hasta procesos de RH: la tecnología como eje de evolución



Es posible alcanzar un futuro más sostenible y próspero cuando la innovación es sustentada por avances tecnológicos, sin olvidar poner en el centro a las personas.





En Nestlé México reconocemos que la carrera tecnológica permea cada área de la empresa, empezando por el consumidor, quien se ha esforzado por cambiar sus hábitos de consumo a través de la investigación, la curiosidad y las diversas fuentes de información a las que tiene acceso; podemos decir que ahora toma decisiones de compra más informadas y que se alinean con sus necesidades. Con el objetivo de atender las cambiantes necesidades del consumidor actual, Nestlé evoluciona y se adapta a los diferentes contextos. Un ejemplo de ello es la forma en que la compañía comunica sus productos a sus diferentes audiencias. Por eso, ofrecemos diferentes plataformas que brindan informa-

ción clara que los consumidores buscan, para lo cual hemos adecuado ecosistemas para poder conectar con diversas audiencias. Entre ellos están:

1. Los ecosistemas de innovación que nos permiten identificar diferentes tipos de consumidores a través de la generación de propuestas de productos para esos clientes específicos.
2. El ecosistema digital (recetas Nestlé) para fomentar salud, bienestar a través del adecuado uso de productos fomentando la transparencia de la información (este canal está enfocado a consumidores que utilizan las redes sociales como principal fuente de información y que son más digitales).


También reconocemos la importancia de que los consumidores se identifiquen con los valores y propósito de las compañías (que la organización sea inclusiva, que se preocupe por temas relacionados a la sustentabilidad, que tome en cuenta el impacto de sus productos en la salud de las personas, entre otras características).

En línea con este compromiso se desarrollan productos que atienden a las necesidades de los consumidores. Y precisamente para poder poner en el centro de nuestras decisiones al consumidor, se requiere que las empresas pongan también en el centro a los colaboradores; este enfoque ha llevado al área de Recursos Humanos a evolucionar y explorar nuevas metodologías para impulsar el desarrollo de nuestra gente, fomentar su crecimiento y aprendizaje continuo, y brindarles las herramientas tecnológicas adecuadas para lograrlo.


## TECNOLOGÍA Y RH

Dentro del área de Recursos Humanos se ha comenzado con la implementación de diversas tecnologías que han beneficiado a varios procesos. Entre estos avances se pueden destacar:

**Chatbots para reclutamiento**, principalmente en puestos operativos, tanto en fábricas como en centros de distribución. Dentro de sus principales beneficios se encuentran el acortar tiempos de selección (por



**Con el objetivo de atender las cambiantes necesidades del consumidor actual, Nestlé evoluciona y se adapta a los diferentes contextos.**





Conforme las nuevas generaciones se incorporan al mundo laboral, la aceleración digital ya no es vista como algo amenazante. Hoy en día se observa una mucho mayor apertura y frecuencia de uso por parte de las personas.





ejemplo, puestos que ahora se cubren en la mitad del tiempo que antes). Es importante destacar que este proceso no reemplaza a la parte humana, ya que esta sigue siendo una parte fundamental del proceso de contratación, quienes evalúan las competencias de los candidatos, así como determinar si las posiciones se adecúan a sus aspiraciones.

**People analytics**, en donde se han utilizado diferentes *dashboards*, los cuales ayudan a tomar decisiones más atinadas para evaluar *insights* alrededor de los diferentes puestos de trabajo, beneficiando a la retención de talento, midiendo, entre otras cosas, la duración de tiempo en posiciones, motivaciones principales, expectativas de carrera, etcétera. Estos análisis permiten a la compañía detectar y anticiparse a diversos escenarios, por ejemplo, donde las generaciones más jóvenes tienen dentro de sus planes de desarrollo el buscar estudiar una maestría en un corto o mediano plazo.

**Aplicaciones para reconocimientos**, al fomentar prácticas de liderazgo que van en línea con la cultura de Nestlé. Cada empleado puede descargar esta aplicación y puede, entre otras cosas, reconocer a las personas, con lo cual se busca fomentar un ambiente más abierto.

**Chatbots de acompañamiento de carrera profesional**, desde el primer día que un empleado comienza a trabajar con la compañía. Esto permite a los empleados identificar y postularse a vacantes. Esta plataforma también permite a los usuarios consultar diversas Preguntas Frecuentes (FAQs) en temas relacionados con Recursos Humanos.

Parte de la adaptación tecnológica y con el objetivo de hablarle a su audiencia interna (empleados), Nestlé ha implementado innovaciones que antes eran frecuentes en otras industrias.

## LA APERTURA AL CAMBIO ES CADA VEZ MAYOR

Conforme las nuevas generaciones se incorporan al mundo laboral, la aceleración digital ya no es vista como algo amenazante. Hoy en día se observa una mayor apertura y frecuencia de uso por parte de las personas. Sin embargo, sí es importante señalar que los diferentes cambios pueden generar cierta confusión entre los usuarios. Es decir, a veces hay desconocimiento en relación con la forma en que se usan y en entender su beneficio. También cabe señalar que antes era más frecuente que los usuarios dentro de Nestlé acudieran con relativa frecuencia al departamento de Recursos Humanos para buscar asesoría con respecto al uso de diversas herramientas tecnológicas; sin embargo, actualmente las personas se están volviendo mucho más autodidactas.



## Isela Hernández

VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS PARA NESTLÉ MÉXICO

Isela Hernández Lozano es una persona orientada a los negocios con resultados comprobados en la dirección de procesos de Recursos Humanos e iniciativas de transformación cultural en organizaciones de gran escala. Ingeniera Industrial por la Universidad de Monterrey, cuenta con un Master of Business Administration del Tecnológico de Monterrey. Sus más de 25 años de carrera profesional comenzaron en Pepsi Co., compañía donde ocupó el cargo de Directora Senior de Recursos Humanos para el área de ventas de la compañía. Más adelante ocupó el cargo de Vicepresidente de Recursos Humanos y Operaciones en la multinacional Grupo Walmart. Actualmente, como Vicepresidente de R.R.H.H. para Nestlé México, sus responsabilidades incluyen la dirección de iniciativas estratégicas sobre Relaciones Laborales, Empleados, Seguridad y Protección, Diseño y Evolución Organizacional, Compensación y Beneficios, Cultura y Gestión del Cambio, Comunicación, Capacitación y Gestión del Talento.



## DOS EJEMPLOS DE ÉXITO

Sin duda, existen diversas implementaciones tecnológicas dentro de Nestlé que han permitido optimizar diferentes procesos, pero quisiera destacar particularmente dos:

**Success Factors:** Ha contribuido a ofrecer un sitio interno donde los empleados pueden tener su CV, consultar sus métricas de desempeño, el tiempo que llevas en su posición, y otros datos. También permite reconocer a otras personas (a líderes, a personas de su equipo y de otros equipos). Este es un centro de conexión de Recursos Humanos que si las personas usan pueden impulsar prácticas de gente.

**Función de Ventas:** Otro ejemplo sería el uso de diferentes canales digitales para facilitar procesos del área de ventas como recibir entrenamientos, consultar información, seguimiento de objetivos, entre otros.

Para fomentar su uso, Nestlé se ha apalancado de la Comunicación Interna desde un punto de vista de la experiencia del colaborador. Existe una invitación mediante diferentes campañas a lo largo del año por parte de la compañía para que los empleados hagan uso de estas herramientas y que, a su vez, mantengan actualizada su información en las diferentes plataformas. Lo importante es destacar los beneficios que brindan su uso.



## LO QUE VIENE

Como ya se destacó, en Nestlé se ha iniciado el uso de la Inteligencia Artificial —a través de Chat GPT el cual ha permitido, entre otras cosas, hacer más eficiente el tiempo en diversos procesos— pero en el futuro se podría ampliar su uso para brindar capacitaciones innovadoras a los empleados, o para realizar análisis que permitan conectar temas de desarrollo profesional con las aspiraciones de los colaboradores, por ejemplo.

Al ser evolutiva, la tecnología, sin duda, traerá innovaciones que se irán implementando poco a poco en las áreas de Recursos Humanos de las compañías, y en Nestlé México estaremos en las primeras filas de esta revolución digital. ○



Nestlé es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Está presente en 187 países de todo el mundo, y sus 300,000 empleados están comprometidos con el propósito de Nestlé de mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable.

Nestlé ofrece una amplia cartera de productos y servicios para personas y sus mascotas a lo largo de sus vidas. Sus más de 2000 marcas van desde iconos globales hasta favoritos locales.

El rendimiento de la empresa está impulsado por su estrategia de nutrición, salud y bienestar. Nestlé tiene su sede en la ciudad suiza de Vevey, donde fue fundada hace más de 150 años. Con 90 años de presencia en México, Nestlé también es la empresa líder en Nutrición, Salud y Bienestar en el país, contando con el respaldo de 32 Centros de Investigación globales, 17 fábricas en 7 estados y 16 centros de distribución, en los cuales se generan 13,000 empleos.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Alimentos y bebidas.

**MARCAS PRINCIPALES:** Entre las más reconocidas en México se encuentran: La Lechera, Gerber, Nido, Pellegrino, Maggi, Carnation, Nescafé, Nesquik, Kit Kat, Crunch, Carlos V, Nestea, Fitness, Cheerios, Dolce Gusto, entre otras.

**LOCACIONES:** Está presente en 187 países de todo el mundo.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS**

- Reconocimiento como “Empresa Excepcional” por el Consejo Coordinador Empresarial, Voz de las Empresas y el Instituto para el Fomento a la Calidad.
- “Mejor Lugar para trabajar LGBTQ+ 2022” de Human Rights Campaign – Equidad.
- Certificación ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental.
- Nivel Platinum por la AWS (*Alliance for Water Stewardship*), por su buena gestión del agua.

## CONTACTO

[www.nestle.com.mx/contactanos](http://www.nestle.com.mx/contactanos)

NESTLE.MX

@nestlemx

@nestlemx

nestle-s-a-





# Transformación tecnológica en PM STEELE®: impulsando el bienestar de sus colaboradores



En sus casi 75 años en el mercado, es un referente gracias a su innovación y talento mexicano a través del uso de tecnología de punta y de nuestro excelente capital humano.



Hemos revolucionado los procesos con el fin de brindar a nuestros empleados bienestar laboral y a los clientes productos a la medida de sus necesidades, facilitando así la productividad y eficiencia. Dentro de estos múltiples esfuerzos por permanecer siempre a la vanguardia, se encuentra la integración de maquinaria de última generación, así como la implementación de herramientas como CRM y Power BI, que han ayudado a los colaboradores a crear soluciones más eficientes y de excelencia para nuestros clientes, lo que permite fortalecer las relaciones comerciales y así visualizar el futuro juntos.

### TRANSFORMACIÓN COMO CONSTANTE

La integración de nueva maquinaria ha marcado un hito en la optimización de la producción y el bienestar de nuestros colaboradores. Esta modernización ha permitido reducir

significativamente el esfuerzo físico de las personas, lo que se traduce en un incremento notable en la productividad y eficiencia operativa. La reducción del tiempo de preparación de las piezas y la mejora en su precisión son aspectos clave que han contribuido a entregar en tiempo y forma con los más altos estándares de calidad.

Sin embargo, la implementación de esta tecnología también ha implicado nuevos retos. Esto se debe a que la complejidad y sofisticación de la nueva maquinaria requiere de habilidades técnicas específicas para su operación y mantenimiento. En este sentido, PM STEELE® ha invertido en la capacitación y desarrollo de su personal para garantizar el máximo aprovechamiento de esta tecnología.

Específicamente, en el caso de la maquinaria de corte láser, se ha observado un aumento del 40% en la productividad. Esto se debe a su capacidad para realizar tareas de manera más rápida y precisa, lo que permite cumplir con los pedidos de manera más ágil y satisfactoria para los clientes. El hecho de que la maquinaria sea CNC (Control Numérico Computarizado) ha contribuido a mejorar la calidad y exactitud del producto final, al tiempo que reduce los tiempos de fabricación.

La seguridad de los colaboradores ha sido una prioridad. La maquinaria cumple con rigurosas normas internacionales y está equipada con sistemas de seguridad avanzados, como la operación remota fuera del área de trabajo, lo cual ha logrado reducir significativamente la incidencia de accidentes laborales, creando así un entorno más seguro y confortable.

Adicional a lo anterior, la reducción de ruido, la menor emisión de calor y la disminución de la contaminación ambiental son aspectos que contribuyen a crear un ambiente de trabajo más agradable y saludable para los colaboradores.

### NUESTROS ALIADOS COMERCIALES SON NUESTRA PRIORIDAD

La implementación del sistema CRM ha transformado radicalmente nuestra gestión de relaciones con los clientes. Ahora se realiza un seguimiento detallado de las actividades de los

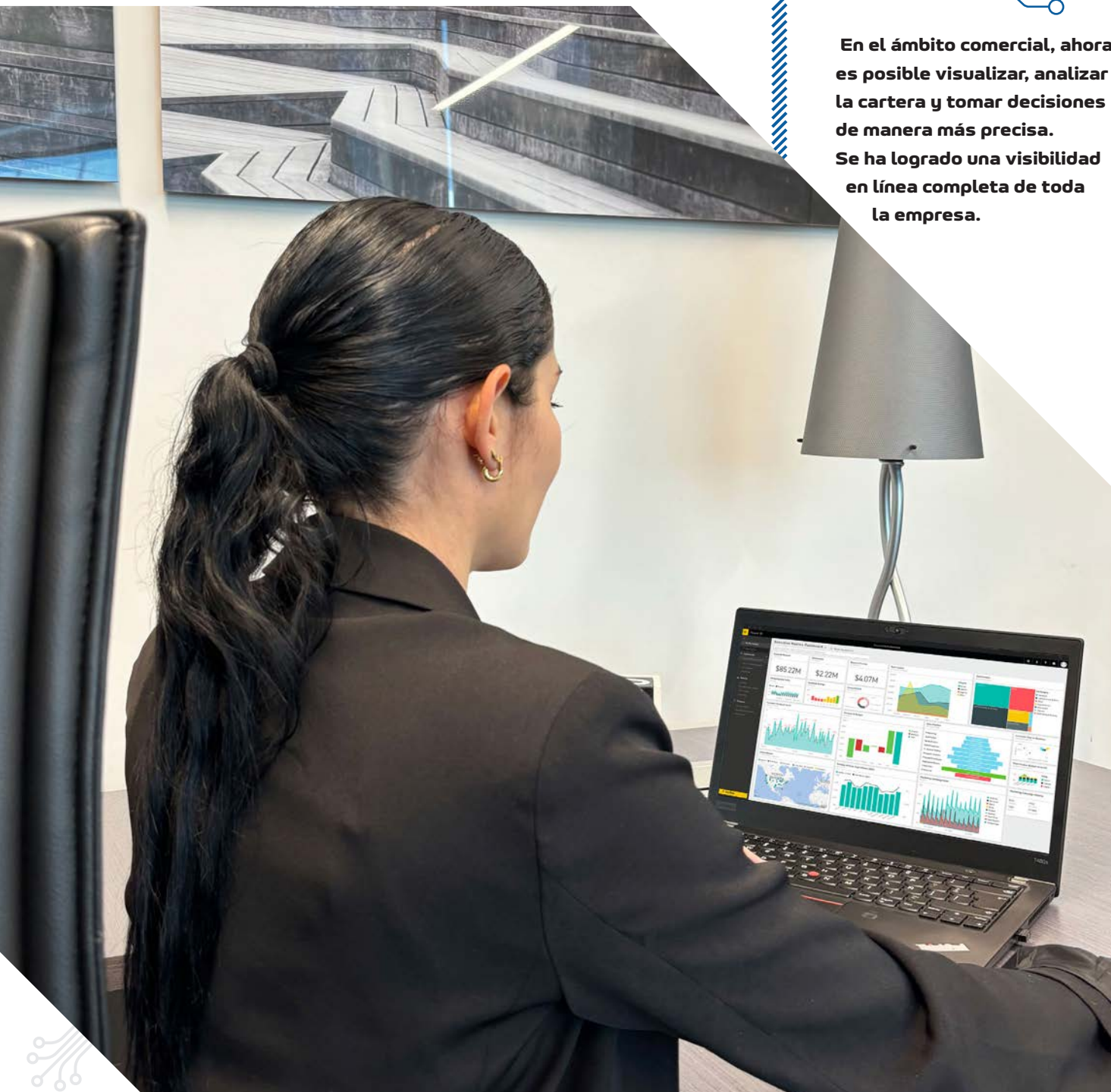
**La complejidad y sofisticación de la nueva maquinaria requiere de habilidades técnicas específicas para su operación y mantenimiento. En este sentido, PM STEELE® ha invertido en la capacitación y desarrollo de su personal para garantizar el máximo aprovechamiento de esta tecnología.**

asesores comerciales, lo que ha optimizado el tiempo de conversión de oportunidades.

Para los asesores de PM STEELE®, el CRM ha facilitado enormemente su trabajo diario. Antes de esta implementación, la empresa enfrentaba desafíos significativos como la falta de un registro de todas las actividades; programar recordatorios en el calendario y enviarlos

por correo desde la aplicación; así como crear reportes y programar su entrega de manera automatizada para recibir alertas antes para que se lleven en tiempo y forma. Lo anterior les ayuda a dar seguimiento a los futuros clientes generados, atenderlos y evaluar el porcentaje real de éxito de dichas oportunidades, permitiéndonos estar más cerca de ellos y que la excelencia de nuestros materiales y productos también se vea reflejada en el servicio al cliente.

**En el ámbito comercial, ahora es posible visualizar, analizar la cartera y tomar decisiones de manera más precisa. Se ha logrado una visibilidad en línea completa de toda la empresa.**





Además, el operar en la nube proporciona la posibilidad de trabajar virtualmente desde cualquier lugar con acceso a Internet, lo que aumenta la capacidad de gestión de relaciones con los clientes y les da a nuestros colaboradores una mayor flexibilidad.

El ciclo comercial se ha alineado de manera más efectiva con la Norma Internacional ISO 9001 versión 2015. Adicionalmente, el CRM ha simplificado el proceso de capacitación para el personal al ser más intuitivo y visual.

### **LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA**

El uso de Power BI ha tenido un impacto significativo en la toma de decisiones estratégicas en PM STEELE®, especialmente en algunas áreas. Power BI ha mejorado la capacidad de la empresa para analizar datos y obtener información valiosa sobre su desempeño a través de la unificación de datos de distintas fuentes y su análisis mediante informes, gráficos y paneles realizando un estudio completo para la toma de decisiones.

En el ámbito comercial, ahora es posible visualizar, analizar la cartera y tomar decisiones de manera más precisa. Se ha logrado una visibilidad en línea completa de toda la empresa, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones a nivel gerencial. Además, en el área de finanzas, se está implementando el BI financiero para un mejor control y manejo de los recursos.

Con esta herramienta se puede acceder puntualmente a cualquier rango de tiempo y espacio para determinar los componentes de la facturación y ventas; comparar ejercicios filtrados con periodos anteriores; analizar las ventas de productos por tipo y región, y obtener información detallada sobre los clientes en un periodo de tiempo específico. Estos avances representan una mejora significativa respecto a la situación anterior, donde el procesamiento y visualización de la información requería mucho tiempo y esfuerzo.

Durante la implementación de Power BI, PM STEELE® enfrentó desafíos significativos, principalmente relacionados con el factor humano y la complejidad de la migración de datos. Sin embargo, mediante un proceso cíclico de mejora continua y la identificación precisa de las necesidades de los usuarios, la empresa logró superar estos obstáculos. Se llevó a cabo la extracción y transformación de datos de una base antigua, utilizando procesos ETL (*Extract, Transform and Load*), y se migraron a una nube segura para generar tableros de información actualizados. Gracias a estos esfuerzos, ahora se cuenta con información automatizada y actualizada según las necesidades del negocio, lo que ha optimizado la toma de decisiones y mejorado el rendimiento operativo de la empresa.



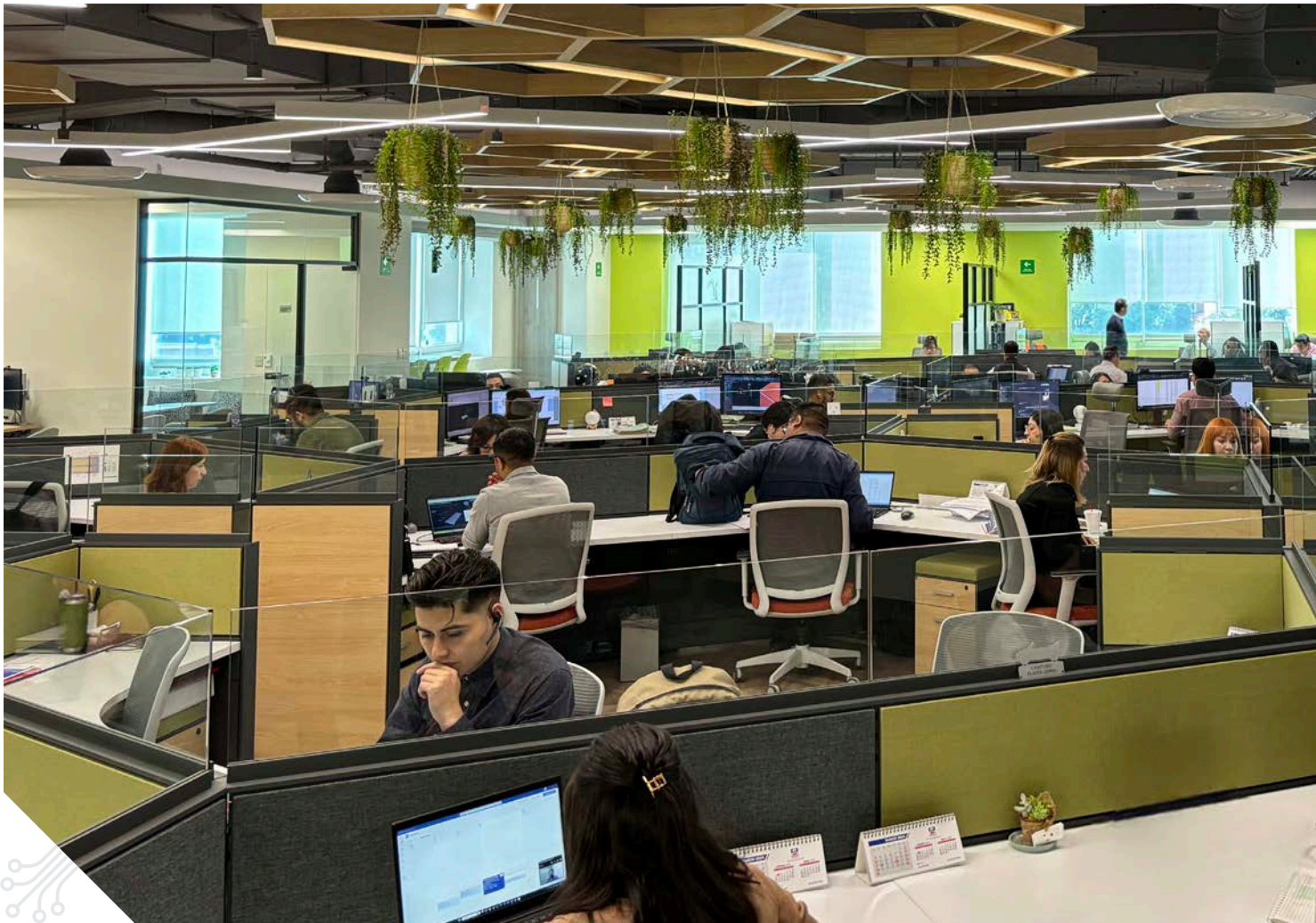
## **Julio Enrique Hirschfeld Mereles**

**DIRECTOR EJECUTIVO  
DE PM STEELE®**

Director con experiencia en planeación estratégica, cuenta con significativos logros en temas de control presupuestal y gestión financiera. En 1990 inició su carrera como Asesor de Dirección en PM STEELE®, donde su profesionalismo logró ubicarlo como Coordinador de Asesores y en 1999 llegó a la Dirección Ejecutiva, cargo que desempeña hasta la fecha.

Es egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) como licenciado en Contabilidad Pública, además del Diplomado de Alta Dirección (AD2) por la Universidad Panamericana.

Gracias a su experiencia, PM STEELE® se ha consolidado como una empresa líder con alianzas estratégicas mundiales. Parte de los logros destacan la obtención del certificado ISO 9001, Red de Pacto Mundial, el distintivo ESR y FSC para mantener el compromiso con el medio ambiente; también el reconocimiento internacional de PM STEELE® a través de su participación como consejero de BIFMA, ente regulador de estándares internacionales de calidad.



## LA EVOLUCIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO: PERSPECTIVAS A FUTURO

PM STEELE® tiene una visión clara y ambiciosa en cuanto a las mejoras tecnológicas que tiene previsto implementar en el futuro cercano. Entre estas innovaciones, se destaca la implementación de SD-WAN, una solución que asegurará la estabilidad en las telecomunicaciones y reducirá al mínimo las interrupciones del servicio. Asimismo, se planea adoptar un ERP integral, diseñado para optimizar la administración en todos los departamentos, proporcionando una plataforma unificada para la gestión eficiente de recursos y procesos. Asimismo se tiene previsto implementar un sistema de *Business Intelligence* (BI) en las plantas, con el objetivo de optimizar los procesos de producción y mejorar la toma de decisiones basada en datos en tiempo real. Por otra parte, reconocemos la creciente importancia de la ciberseguridad, por lo que se reforzará la infraestructura para mitigar los riesgos y proteger los activos digitales de posibles amenazas.

En el ámbito de la gestión de Recursos Humanos, la empresa está comprometida con la digitalización de los procesos mediante el desarrollo de un ERP-RH. Esta plataforma permitirá gestionar de forma integral la información relacionada con cada colaborador, desde su ficha personal hasta su historial laboral y su desarrollo profesional. Con esta iniciativa, buscamos no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer nuestra capacidad para gestionar y desarrollar el talento humano de manera efectiva y confiable en los próximos años. El conocer la historia de nuestros colaboradores nos acerca a sus expectativas y nos permite detectar oportunidades para su crecimiento y desarrollo.

## TECNOLOGÍA Y CAPITAL HUMANO

El compromiso por entregar productos con excelencia e innovación es nuestra prioridad, y en este viaje hacia el crecimiento y la excelencia, valoramos profundamente a cada miembro de nuestro equipo.





Para poder conservar esa pasión y entrega buscamos proporcionar a nuestros trabajadores la mayor seguridad y confort a través de la tecnología y las mejores prácticas. Nos comprometemos a seguir apoyando y nutriendo un entorno de trabajo inclusivo, colaborativo y enriquecedor. Creemos en el poder de la diversidad y la creatividad que surge de las diferentes perspectivas y experiencias de nuestros colaboradores.

Todos los esfuerzos que se han hecho en este sentido nos han llevado a lograr, por consecuencia, la satisfacción total de nuestros clientes, a quienes llevamos productos que solucionan sus necesidades actuales, siempre con una visión al futuro.

Gracias a todos y cada uno de los colaboradores por ser parte de esta increíble familia. Juntos, seguiremos alcanzando nuevos sueños y celebrando los logros que solo son posibles gracias al esfuerzo colaborativo. ¡Seguiremos construyendo un futuro brillante juntos! ○



En 1950 dio inicio la trayectoria de la empresa mexicana líder en el diseño y la fabricación de mobiliario y sistemas de almacenamiento: PM STEELE®, que proyecta soluciones integrales para cualquier área de trabajo o almacén a través de productos desarrollados con la creatividad y el profesionalismo que caracterizan a la marca. Hoy cuenta con cerca de 1,000 colaboradores trabajando día a día en corporativos, plantas, sucursales y CEDIS para abastecer a sus más de 25 mil clientes. Para PM STEELE® el uso de tecnología de punta es vital para mantener los más estrictos estándares de calidad internacionales y nacionales. La innovación es una constante en la empresa para desarrollar procesos de eficiencia operativa mediante la investigación, así como aplicación de elementos tecnologizados y logísticos que fortalecen su capacidad industrial. También es una empresa preocupada por cuidar el medio ambiente, por eso cuenta en sus plantas de fabricación con paneles solares para la producción de energía, además de pozos propios y plantas para tratamiento de agua.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Mobiliario de oficina y sistemas de almacenamiento.

**LOCACIONES:** 4 plantas industriales en el Estado de México, 2 centros de distribución y 23 *showrooms* en todo México.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- Pertenece al consejo de BIFMA, organismo regulador de estándares internacionales de calidad para mobiliario.
- ISO9001: 2015 Sistema de Gestión desde 2012.
- ESR Empresa Socialmente Responsable desde 2015; Global Compact - Pacto Mundial de Naciones Unidas desde 2016; FSC mantiene el compromiso con el medio ambiente desde 2016.
- Calidad Técnica desde 2021 en AMIC, con quien estamos afiliados desde 2017.

### CONTACTO

55 2581 6000, 800 288 7678

info@pmsteele.com.mx

www.pmsteele.com.mx

PM STEELE

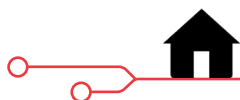
@PMSteeleMX

@PMSTEELE\_MX

@pmsteelemx

@pmsteeleMX





# La transformación del Aprendizaje y Desarrollo gracias a la tecnología

Los avances tecnológicos aplicados a la capacitación y el aprendizaje están transformando a las organizaciones de las maneras más diversas, gracias a la innovación constante de sus herramientas y la creciente facilidad para colocarlas en manos de sus colaboradores, contribuyendo a su desarrollo y al éxito empresarial.



**Rochat**  
School of  
Business

Este artículo profundiza en el impacto de la tecnología, incluyendo la IA, en el A&D, explorando sus implicaciones, oportunidades y desafíos, mientras extrae ideas de investigaciones académicas y expertos de la industria.

## REVOLUCIONANDO EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

La tecnología ha redefinido el aprendizaje, ofreciendo experiencias personalizadas adaptadas a las necesidades y preferencias individuales. A través de algoritmos impulsados por IA, las plataformas de aprendizaje pueden analizar vastos conjuntos de datos para ofrecer contenido personalizado, asegurando relevancia y compromiso.

Esta personalización fomenta un sentido de propiedad entre los estudiantes, impulsando la motivación y la retención.

Investigaciones realizadas por la Asociación para el Desarrollo del Talento (ATD) enfatizan la eficacia del aprendizaje personalizado en la adquisición de habilidades y la mejora del rendimiento (ATD, 2020). Al aprovechar la tecnología para ofrecer contenido individualizado y experiencias de aprendizaje adaptativas, las organizaciones pueden empoderar a los colaboradores para que tomen el control de su propia trayectoria de desarrollo, mejorando en última instancia su crecimiento profesional y contribuyendo al éxito organizacional.

Según un estudio de McKinsey & Company, las experiencias de aprendizaje personalizadas pueden resultar en una mejora del 30% en los resultados, destacando la eficacia de la tecnología en el aumento del compromiso y el rendimiento del estudiante (McKinsey & Company, 2017). Además, los sistemas de aprendizaje adaptativo impulsados por IA ajustan la entrega de contenido según la destreza del estudiante, optimizando el proceso y acelerando la adquisición de habilidades.

## ADOPTANDO TECNOLOGÍAS INMERSIVAS

La integración de Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV) ha revolucionado el aprendizaje experiencial, ofreciendo simulaciones inmersivas que acercan la teoría a la práctica. Industrias como la atención médica, la manufactura y la aviación han adoptado estas tecnologías para proporcionar escenarios de capacitación realistas sin los riesgos del mundo real.

Investigaciones realizadas por Deloitte indican que las experiencias de aprendizaje inmersivas pueden mejorar las tasas de retención de conocimientos hasta en un 75%, enfatizando el potencial transformador de la RA y la RV en el A&D (Deloitte, 2019). Según un informe de PricewaterhouseCoopers (PwC), las organizaciones que adoptan tecnologías de aprendizaje inmersivo reportan niveles más altos de compromiso y una mayor efectividad en la entrega de capacitación (PwC, 2019). Al permitir la capacitación práctica en un entorno virtual,

**En un entorno cada vez más digitalizado, donde la recopilación y análisis de datos juegan un papel crucial en la toma de decisiones, es esencial que las organizaciones adopten prácticas éticas que protejan la privacidad de los colaboradores.**





**El impacto de la tecnología, incluida la IA, en el Aprendizaje y Desarrollo es profundo y de largo alcance.**





las organizaciones empoderan a los colaboradores para desarrollar habilidades críticas en un entorno seguro y controlado, lo que en última instancia mejora el rendimiento y la productividad.

### **FACILITANDO LA ACCESIBILIDAD E INCLUSIÓN**

La tecnología ha democratizado el acceso a los recursos de aprendizaje, trascendiendo barreras geográficas y acomodando diversos estilos de enseñanza. Plataformas de aprendizaje en línea, seminarios web y aplicaciones móviles permiten la participación remota, asegurando un acceso equitativo a oportunidades educativas.

Un informe de la UNESCO destaca el papel de la tecnología en la promoción de la educación inclusiva, afirmando que los recursos de aprendizaje digital tienen el potencial de alcanzar a poblaciones marginadas y estudiantes con discapacidades (UNESCO, 2020). Al proporcionar formatos alternativos como descripciones de audio y funcionalidad de texto a voz, la tecnología fomenta la inclusión y empodera a individuos con diversas necesidades para participar en iniciativas de A&D.

### **APROVECHANDO LOS DATOS PARA UNA MEJORA CONTINUA**

La proliferación del análisis de datos ha capacitado a los profesionales de RH para obtener ideas accionables sobre la efectividad del aprendizaje y las métricas de desempeño. Al aprovechar algoritmos de IA y aprendizaje automático, las organizaciones pueden analizar el compromiso del estudiante, rastrear el progreso e identificar áreas de mejora en tiempo real.

Investigaciones publicadas en el *Journal of Applied Psychology* enfatizan el papel de la toma de decisiones basada en datos en el A&D, destacando su impacto positivo en el rendimiento del colaborador y el éxito organizacional (Colquitt et al., 2021). Al aprovechar el análisis de datos, los profesionales de RH pueden refinar estrategias de aprendizaje, optimizar la asignación de recursos y medir el retorno de la inversión (ROI) de las iniciativas de capacitación, impulsando así la mejora continua y la innovación.

### **SUPERANDO DESAFÍOS Y CULTIVANDO UNA CULTURA DE APRENDIZAJE**

Si bien la tecnología ofrece un inmenso potencial en el A&D, también presenta desafíos como brechas en alfabetización digital y resistencia al cambio. Los profesionales de RH deben abordar estas barreras a través de programas de capacitación integrales y estrategias de gestión del cambio, asegurando que los colaboradores adopten soluciones de aprendizaje habilitadas por tecnología.



## **Carlos Güereca**

DECANO DE *ROCHAT*  
*SCHOOL OF BUSINESS*

Licenciado en Comercio Internacional por el Tecnológico de Monterrey; Maestro en Liderazgo Empresarial por Duxx, Escuela de Graduados; y candidato a Doctor en Educación por la Universidad Anáhuac, Carlos Güereca imparte conferencias y cátedra en universidades de México y el extranjero.

Impulsó la primera Iniciativa de Aprendizaje Móvil de América Latina para incorporar el aprendizaje móvil (*m-learning*) en programas de estudio, e introdujo en México el Modelo de Formación Dual Alemán, certificado por la DHBW de Alemania.

Actualmente es Decano de *RoCHAT School of Business* en Suiza y de *RoCHAT Escuela de Negocios* en México, donde desarrolla ambientes de aprendizaje en línea (*e-learning*) y oportunidades de educación superior para colaboradores de empresas que operan en Filipinas, India, Guyana, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, y México. Es cofundador y consejero de emprendimientos educativos en 3 continentes, impactando positivamente con oportunidades educativas a miles de estudiantes a nivel internacional.



Investigaciones realizadas por la *Society for Human Resource Management* (SHRM) destacan el papel del apoyo de los líderes, la cultura organizacional y la infraestructura de aprendizaje para impulsar iniciativas exitosas de adopción de tecnología y transformación (SHRM, 2020). Al promover el valor del aprendizaje continuo, invertir en el desarrollo de los colaboradores y adoptar tecnologías emergentes, las organizaciones pueden posicionarse para el éxito en la economía digital y habilitar su fuerza laboral para los desafíos que se avecinan en el futuro.

Además, fomentar una cultura de aprendizaje continuo es esencial para el éxito a largo plazo. La investigación realizada por Gallup indica que las organizaciones con una fuerte cultura de aprendizaje son más ágiles, innovadoras y resistentes ante el cambio (Gallup, 2020). Los profesionales de RH desempeñan un papel fundamental en la promoción del aprendizaje permanente, celebrando logros y proporcionando oportunidades de desarrollo de habilidades y avance profesional.

## ÉTICA EN USO DE LA TECNOLOGÍA

La importancia de la ética en el uso de la tecnología en el A&D dentro de las empresas radica en la necesidad de garantizar que las iniciativas de capacitación y desarrollo se alineen con principios fundamentales de equidad, transparencia y responsabilidad.

En un entorno cada vez más digitalizado, donde la recopilación y análisis de datos juegan un papel crucial en la toma de decisiones, es esencial que las organizaciones adopten prácticas éticas que protejan la privacidad de los colaboradores, eviten la discriminación y promuevan la equidad en el acceso y la utilización de tecnologías de aprendizaje.

Además, la ética en el uso de la IA específicamente, implica la consideración de posibles sesgos algorítmicos y la implementación de medidas para mitigar su impacto, garantizando que las decisiones basadas en datos sean justas y equitativas para todos los miembros de la organización.



En última instancia, la ética en el uso de la tecnología en el aprendizaje y desarrollo no solo fortalece la confianza y el compromiso de los colaboradores, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional basada en valores de integridad y responsabilidad social.

En conclusión, el impacto de la tecnología, incluida la Inteligencia Artificial, en el Aprendizaje y Desarrollo es profundo y de largo alcance. Desde experiencias de aprendizaje personalizadas hasta simulaciones inmersivas y conocimientos impulsados por datos, la tecnología ha revolucionado la forma en que las organizaciones abordan el desarrollo del talento, además de hacer más eficientes y dinámicos los procesos de contratación y capacitación. Al adoptar tecnologías emergentes, superar desafíos y fomentar una cultura de aprendizaje continuo, los profesionales de RH pueden liberar todo el potencial de su fuerza laboral, impulsando el crecimiento y el éxito organizacional en la era digital. ○



## Rochat

School of  
Business

*Rochat School of Business* es una institución de educación profesional que fue fundada en 2016 en Montreux, Suiza, y más adelante se internacionalizó, llegando a México en 2018 como Rochat Escuela de Negocios. Un año después obtuvo el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios por parte de la SEP (RVOE), y lanzó el programa MBA y *Advance Degree Diplomas*.

Actualmente *Rochat School of Business* se consolida como un aliado estratégico para las empresas que desean impulsar el talento de sus colaboradores por medio de la educación continua, pues sus planes de grado en línea centrados en la persona permiten a los estudiantes combinar su vida laboral y familiar mientras desarrollan habilidades para relacionarse multiculturalmente y obtener las habilidades que les permiten mantenerse actualizados en el cambiante mundo organizacional.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Educación a distancia con programas de Licenciatura, Maestría, Diplomados y Educación Continua.

**MARCAS PRINCIPALES:** Rochat Escuela de Negocios.

**LOCACIONES:** México (Nuevo León y Coahuila), Estados Unidos, Costa Rica, Colombia, Guyana, Suiza, India y Filipinas.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), que es el reconocimiento oficial a la oferta educativa de un particular indicando que los estudios ofertados son de validez a nivel nacional ya que son reconocidos por la Secretaría de Educación.
- Validez de estudios por Rochat School of Business Suiza, que ofrece doble titulación.
- Rochat es miembro de la ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs) desde el 2020.
- Miembro de "Quality Matters", "The Learning Guild", "Online Learning Consortium".

### CONTACTO

[www.rochat.edu.mx](http://www.rochat.edu.mx)

 Rochat School of Business en Español

 @rochatlb

 Rochat School of Business





**Trabaja.  
Estudia.  
Conquista.**

**CALIDAD SUIZA EN MÉXICO.**

En **Rochat Escuela de Negocios** estamos conscientes de la importancia que tiene la transformación del aprendizaje a través de las nuevas tecnologías, siendo éstas un factor de gran trascendencia en el desarrollo personal y profesional de nuestros alumnos.

# **Licenciaturas, Maestrías y Diplomados 100% en línea.**

Rochat Escuela de Negocios es una institución de educación superior internacional con sede en Suiza, que desarrolla profesionalmente a los estudiantes a través de programas de grado diseñados para que nuestros estudiantes puedan mantener un equilibrio entre su vida laboral y familiar mientras estudian.

- **Calidad Académica Internacional**

- **Doble Titulación:**

Titulación Suiza sin costo | Titulación México (RVOE SEP) al 50%

- **Plataforma 24/7**

- **Estudia en inglés o español**

- **Costos accesibles**

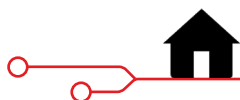
- **Sin pago de inscripción**

## **Fechas de inicio:**

**Enero, Mayo y Septiembre**

\*Colegiaturas reducidas para empresas con convenio.

+52 (81) 2860-9279 | [admissions@rochatsb.ch](mailto:admissions@rochatsb.ch) | <http://rochat.edu.mx>




# Tecnología y prestaciones: pilares para una gestión estratégica de Recursos Humanos

Ofrecer planes de previsión social como parte de la compensación de los colaboradores se ha convertido en un diferenciador clave para las empresas que buscan atraer y retener talento. La evidencia respalda que las empresas que priorizan la experiencia de sus empleados experimentan impactos positivos en términos de productividad, menor rotación y ausentismo.

**SAM**  
Asset Management





**E**n la actualidad, el área de capital humano, al igual que muchas otras áreas empresariales, está aprovechando la tecnología para simplificar la gestión del talento.

Si bien los beneficios del mundo digital en actividades como la formación o el reclutamiento son ampliamente conocidos, es importante destacar que también puede ser de gran utilidad en la gestión de las prestaciones que las empresas ofrecen a sus colaboradores; regularmente conllevan cargas administrativas y por lo tanto, altos costos para las empresas.

La implementación de tecnología y herramientas digitales puede ser una solución eficaz para optimizar estos procesos y simplificar la administración de beneficios, generando una experiencia más positiva para sus empleados. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la satisfacción y fidelización de los colaboradores.

### **DIFERENTES GENERACIONES, DIFERENTES ACERCAMIENTOS**

Los beneficios laborales no solo son un aspecto clave para la experiencia de los colaboradores, sino que también juegan un papel fundamental en el incremento de su compromiso con la organización.



Es importante que los responsables de Recursos Humanos se aseguren de diseñar paquetes de compensación atractivos para toda la plantilla, sin importar si pertenecen a la generación de los Baby Boomers que se están preparando para su retiro o a los jóvenes de la generación X que están ingresando al mundo laboral.

En este sentido, la tecnología desempeña un papel crucial al facilitar la implementación y gestión efectiva de estos paquetes de compensación.

Por otro lado, la comunicación efectiva de los beneficios laborales es clave para que los empleados comprendan y aprovechen al máximo las prestaciones que se les ofrecen. Proporcionar información clara y completa no solo valora su lugar de trabajo, sino que también fomenta la participación de los empleados y promueve su salud financiera.

Hay muchas prestaciones valoradas por los colaboradores, pero sin duda, las de previsión social (fondos de ahorro, cajas de ahorro y los planes de pensiones) son de las más apreciadas ya que fomentan el ahorro y proporcionan herramientas de planificación para el futuro.

Este tipo de beneficios han cobrado relevancia para que las empresas puedan atraer y retener talento. Los avances tecnológicos y el análisis de datos, ha sido una pieza



**No basta con acercar productos financieros a la gente, sino que tienen que saber utilizarlos y aprovecharlos al máximo.**



**Los avances tecnológicos y el análisis de datos, ha sido una pieza clave para asegurar que dichas prestaciones estén bien dirigidas y cubran las necesidades del colaborador.**

clave para asegurar que dichas prestaciones estén bien dirigidas y cubran las necesidades del colaborador.

### ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA TECNOLOGÍA?

Para las prestaciones de previsión social, la tecnología y en particular la Inteligencia Artificial juegan un papel fundamental en varios sentidos para las compañías.

En primer lugar, ayuda a la empresa a segmentar a su población de mejor manera, para ofrecer opciones efectivamente dirigidas con base en sus condiciones laborales.

Por otro lado, contribuye a una eficiente administración, gracias a servicios complementarios de información como el Record Keeping que se encarga de la individualización de registros de las cuentas de los colaboradores de las empresas.

Además, contribuye a la mejor toma de decisiones de inversión por parte de las empresas, ya que permite el análisis de una mayor cantidad de información y variables. Gestionar un portafolio de inversión de acuerdo con los objetivos del cliente o de un grupo numeroso de clientes requiere no una sola estrategia que le sirva a todos, sino muchas estrategias para adaptarse a cada grupo; solo a través de un extensivo y dinámico análisis de datos ayuda a lograrlo.

### AHORRO, INVERSIÓN Y PLANES A FUTURO

El área de RRHH es responsable de la atracción y retención del talento, y el salario —la parte monetaria— no es suficiente; tiene que haber más componentes. Para poder vestir mejor la posición y mejorar la oferta laboral, en SAM Asset Management ofrecemos productos y servicios de inversión para las empresas que pueden ayudar a gestionar los recursos de su oferta de previsión social:

**Fondos de ahorro.** Los fondos de ahorro son productos regulados que tienen ciertos beneficios fiscales para la compañía. Las aportaciones se realizan por parte de la empresa y del colaborador. SAM Asset Management cuenta con una plataforma de individualización que permite llevar el control facilitando así la administración a los equipos de RRHH.

**Cajas de ahorro.** La diferencia con los fondos de ahorro es que en las cajas de ahorro solo aporta el empleado y conforman mecanismos de préstamos con sus propios recursos. Son instrumentos de ahorro y préstamos con tasas competitivas que se convierten en un enorme beneficio para necesidades cotidianas. Son una manera de premiar a los ahorradores y no castigar a los que necesitan por alguna razón pedir un préstamo siendo colaboradores de una misma empresa.



## Francisco Brunet

DIRECTOR DE NEGOCIO  
INSTITUCIONAL & REDES  
INTERNAS EN SAM  
ASSET MANAGEMENT

Francisco Brunet tiene más de 19 años de experiencia en la industria financiera, principalmente en gestión de activos, previsión social y desarrollo de negocio para inversionistas institucionales y patrimoniales. Se incorporó a SAM Asset Management en septiembre 2023 como responsable de la estrategia comercial y del Negocio Institucional. Francisco es economista y tiene un MBA por la Universidad Anáhuac. Antes de incorporarse a SAM fundó una asesoría independiente y previo a esto fue director general en Edenred México y SURA Investment Management México, donde tuvo distintas posiciones.





**Plan de pensiones.** Los planes de pensiones privados son mecanismos de ahorro para el retiro con beneficios fiscales para ambos, sin embargo, son una prestación voluntaria que las empresas otorgan a sus empleados.

#### **EDUCACIÓN FINANCIERA PARA TODOS**

Sobre el tema de retiro, las empresas tienen un área de oportunidad hacia sus colaboradores respecto a la creación de conciencia sobre la importancia del ahorro e inversión de largo plazo. Es tan importante contar con un esquema atractivo de prestaciones para los trabajadores, que sea de fácil acceso y flexible, como con una estrategia de comunicación aprovechando todas las herramientas tecnológicas que se tienen a disposición para dimensionar el beneficio que le representa y por lo tanto para que valore a su empleador.

No basta con acercar productos financieros a la gente, sino que tienen que saber utilizarlos y aprovecharlos al máximo. En ese sentido, para SAM Asset Management

es muy importante llevar información de valor a los responsables de Recursos Humanos y de Finanzas de las empresas. La tecnología podría permitir brindar información sobre productos financieros a través de diferentes canales y plataformas como seminarios virtuales, videos o conferencias, e inclusive incursionar en temas de finanzas conductuales.

El avance tecnológico es vertiginoso y captar las características y los gustos de los colaboradores de las empresas les dan *insights* (percepciones o ideas útiles) muy valiosos para hacer más efectiva la comunicación atendiendo los diversos intereses conforme a la segmentación que puedan asignarles. La digitalización del proceso trae, además, un efecto positivo: ahorro de recursos en beneficio del planeta.

#### **¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA TECNOLOGÍA?**

Las plataformas están en constante evolución y se dirigen hacia aplicaciones más amigables, responsivas

# SAM

## Asset Management

SAM Asset Management, S.A. de C.V., S.O.F.I., es la gestora de fondos de inversión que forma parte del grupo empresarial global Santander Asset Management (en adelante "SAM Asset Management") cuyo principal objetivo es ofrecer soluciones integrales de inversión complementando lo mejor de dos mundos: innovación y experiencia, todo ello sin olvidar nuestro firme compromiso con la sostenibilidad y con la gestión de inversiones responsables. En México, SAM Asset Management es la tercera gestora más relevantes del país<sup>1</sup>, con activos administrados de más de \$400 mil millones de pesos, nuestro equipo de más de 80 expertos en la industria de administración de activos<sup>2</sup>, cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado mexicano.

Nuestros clientes son nuestro foco, ofrecemos soluciones integrales en diversos segmentos como Corporativos e instituciones, Distribuidores y Aseguradoras.

Las capacidades de gestión nos permiten ofrecer una amplia gama de soluciones (fondos de inversión y mandatos discrecionales, entre otros) en el mercado local e internacional, en apego a los lineamientos regulatorios y a un estricto y robusto proceso de riesgos.

1. FUENTE: Estadísticas de Fondos de Inversión, julio 2024, AMIB.

2. Asset management

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Financiero.

**MARCAS PRINCIPALES:** STERGOB, STRGOB2, STER10P, SVIVE60, SVIVE50, SVIVE35, SVIVE20.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS**

- Regulado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

### CONTACTO

Teléfono: +(52) 55 4122 9154 / 9149

Email: [fondosdeinversion\\_mx@santanderam.com](mailto:fondosdeinversion_mx@santanderam.com)

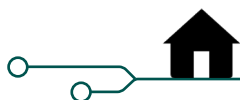
[www.samassetmanagement.com.mx](http://www.samassetmanagement.com.mx)

La información que se incluye se ha obtenido de fuentes consideradas como fiables, sin embargo, no constituye una declaración o garantía en cuanto a su exactitud y debe tener presente que esta información puede estar incompleta o condensada por lo que, SAM Asset Management, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Fondos de Inversión, no se hace responsable de su veracidad ni la interpretación que de los mismos se haga. Las opiniones y expectativas aquí incluidas no implican garantía de los criterios utilizados ni sugerencias para comprar o vender valores. Los rendimientos históricos no garantizan rendimientos en el futuro. Los inversionistas deben estar preparados para los riesgos inherentes a los diversos mercados, y consecuentemente, posibles variaciones en el patrimonio invertido, por lo que SAM Asset Management, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Fondos de Inversión no es responsable de las pérdidas que el inversionista pueda sufrir como consecuencia de las inversiones, ni asume el riesgo de las variaciones en el diferencial del precio a favor de los clientes. La información no podrá ser utilizada, reproducida, distribuida ni publicada por ningún receptor del mismo, salvo que medio el consentimiento expreso de SAM Asset Management, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Fondos de Inversión.

y útiles. Por ejemplo, una aplicación donde se pueda simular un plan de retiro con diferentes escenarios; preguntas que todo colaborador se hace sobre sus aportaciones y sobre cuánto van a recibir al momento de su jubilación. Consideramos que las herramientas debieran responder esas interrogantes de una manera mucho más visual e interactiva.

### CONCLUSIÓN

Las herramientas tecnológicas son imprescindibles para la gestión del capital humano pues nos permiten dar información a nuestros clientes para que segmenten mejor a los empleados para que ellos puedan diseñar esquemas laborales flexibles, en función de la etapa de vida en la que se encuentran; también ayudan a tener un mayor alcance para crear una cultura financiera. Gracias a la tecnología, existe la oportunidad de contribuir a ampliar el horizonte financiero de las diversas generaciones que conviven en las empresas y fomentar una mentalidad de previsión y planeación.○



# El Gran Reto: equipos con competencias digitales y esenciales en una cultura de bienestar durante una época de cambios hiperacelerados

Cuando hablamos del futuro del trabajo, regularmente enfocamos las preguntas en los “cuáles”: cuáles serán esos roles, escenarios, habilidades, entre otros; y no necesariamente en los “cómo”. Creo que es fundamental empezar a hablar de cómo las personas y organizaciones podemos enfrentar este Gran Nuevo Reto.





Tenemos que hablar de dinámicas y modelos de formación cada vez más flexibles, personalizados, cortos y pertinentes, pero también más constantes. Estos modelos impactarán significativamente tanto en la supervivencia de las organizaciones, como en la empleabilidad de millones de personas en una época de cambios acelerados. Además, surge y crece una variable que garantizará dicha supervivencia para todo el ecosistema: “el bienestar y propósito de las personas y organizaciones”. Hoy más que nunca, enfrentamos el peligro de la “in-empleabilidad”, que puede dejar a infinidad de personas fuera de cualquier oportunidad de mercado.

Estoy convencido de que el futuro del trabajo será, en muchas formas, inimaginablemente digital, pero también

más humano que nunca. No habrá máquina ni tecnología que pueda desplazar el papel de las personas dentro de las organizaciones y sociedades.

Este futuro cercano, donde las empresas sean más productivas e innovadoras, mientras las personas se sientan más plenas y comprometidas, debe enfrentar un reto significativo: capacitar y dar las herramientas para que los equipos adquieran competencias digitales, tecnológicas y esenciales, que tanto personas como el mercado, demandan a una velocidad sin precedentes. Al mismo tiempo, es crucial desarrollar una cultura de bienestar integral que finalmente ponga al colaborador al centro. Sigo creyendo que es insostenible tener clientes satisfechos, sin que primero lo sean los colaboradores. En este caso, el orden de los factores afecta significativamente los resultados.

La urgencia en atender ambos rubros no está en duda. En la superación de este reto doble, la educación juega un papel fundamental. Debe acompañar a estudiantes y colaboradores en el desarrollo de competencias digitales y esenciales y, al mismo tiempo, apoyar a las empresas y a sus líderes en la capacitación y desarrollo de culturas laborales donde el bienestar de las personas sea el centro.

### COMPETENCIAS DIGITALES

El desarrollo de habilidades digitales y tecnológicas marcará la diferencia entre tener empleo o no, entre seguir siendo relevante para el mercado laboral o no.

“Si las personas siguen siendo dinosaurios en el mercado laboral, se extinguirán como las criaturas prehistóricas”, alertan los autores del estudio *The future of jobs in 2024 and Beyond*, de Nexford University. Según este reporte, el 44% de las habilidades de los trabajadores se verán afectadas en los próximos cinco años, por lo que seis de cada 10 empleados necesitarán capacitación relevante y urgente antes de 2027.

El futuro, además de retador, es incierto. La realidad sigue cambiando a gran velocidad y no estamos logrando adaptarnos al mismo ritmo.

**El futuro del trabajo será, en muchas formas, inimaginablemente digital, pero también más humano que nunca. No habrá máquina ni tecnología que pueda desplazar el papel de las personas dentro de las organizaciones y sociedades.**

Según el reporte *DeltaGen Insights: El futuro del trabajo para la generación Z*, de Deloitte (2021), menos del 1% de los inversionistas y miembros de la junta directiva cuentan con experiencia en IA. Además, el 70% de los gerentes cree que la falta de habilidades en IA limita la capacidad de sus organizaciones para implementarla, y el 63% de los ejecutivos afirman que la resistencia de los empleados al cambio es una barrera importante para su adopción.

Pero no se trata solo de IA, sino de rezagos digitales generalizados. Los cinco principales sectores de la economía latinoamericana que presentan rezagos en la transformación digital según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) son: agropecuario; minero-energético; industria manufacturera; servicios tradicionales; y actividades como el comercio, los servicios financieros y el transporte de pasajeros,

Mientras la adopción tecnológica enfrenta sus retos, en el futuro cercano también se transforman velozmente los espacios y formas de trabajo. Desde el empleo remoto e híbrido hasta los nómadas digitales, se ha mostrado que la competencia por el talento no es local, sino global. Esto ya está generando nuevos espacios de trabajo y convivencia, como los *coworkings* y los *colivings*.

Pero la disrupción no se detendrá, señala el estudio *Futuros del Trabajo Latinx*, realizado por Tecmilenio. Según nuestro estudio, entre los empleos más demandados por las empresas en ese futuro cercano estarán muchos que aún no se han creado, como microbiólogos especialistas

en nanobots, analistas de datos centrados en felicidad, constructores de granjas verticales, arquitectos gerontólogos, desarrolladores de autos voladores, integradores comunitarios para el cierre de brechas, jefes de diseño de personalidad de robots, entre muchas más.

“Anticiparse al futuro da un poco de miedo en el mundo actual. Las organizaciones quieren deshacerse de la incertidumbre y la complejidad, en lugar de sumergirse en ellas”, dice la futuróloga Maree Conway.

Nuestra visión no es de miedo ante la incertidumbre, sino de anticipación ante diferentes escenarios. “Tenemos que estar preparados, fortalecer la educación, no debemos temerle a la automatización y a la inteligencia artificial (...) la revolución de la digitalización nos da una oportunidad para tener un renacimiento desde una perspectiva humanista contra una materialista”, dice Bruno Zepeda, rector de Tecmilenio.

Soy de los que creen que la educación lo puede todo y que es el mayor catalizador de la movilidad social para una nación. Pero necesitamos que esa educación evolucione de manera vertiginosa y esté a la altura de las necesidades.

Las empresas y sus empleados pueden y deben combatir la incertidumbre sobre el futuro con la evolución de los nuevos modelos de “*lifelong learning*”, que consisten fundamentalmente en aprender durante toda la vida, ajustando los conocimientos y habilidades a las necesidades coyunturales y cambiantes del mercado.

**La educación lo puede todo y es el mayor catalizador de la movilidad social para una nación. Pero necesitamos que esa educación evolucione de manera vertiginosa y esté a la altura de las necesidades.**



Es como una gota continua que puede romper una roca; ese es el poder de este modelo educativo.

Muchas de las competencias que buscan las empresas hoy en día ya no son para un perfil específico, sino que son competencias digitales y tecnológicas transversales, aplicables a una amplia variedad de posiciones laborales. Según Solinovation, una empresa proveedora de servicios de TI de alta calidad con más de 150 clientes en el mundo, algunas de estas competencias son: inteligencia artificial, *data science*, ciberseguridad, *cloud computing*, robótica y programación.

¿Cómo pueden estudiantes, colaboradores y empresas estar actualizados en estas competencias en un mundo que cambia tan aprisa y donde el tiempo es el recurso más escaso tanto para las organizaciones, como para sus equipos?

Por un lado, las organizaciones necesitan al talento capacitado en el corto plazo para atender las necesidades urgentes del mercado. Por otro, los empleados trabajan largas jornadas, tienen responsabilidades específicas y muy poco tiempo que dedicar a la capacitación.

Lo que el mercado laboral actual demanda –y demandará en los próximos años– es un modelo de aprendizaje específico, rápido, práctico y evolutivo, que realmente “desplace la competencia”; de poco nos servirá el “Edutainment”. Como ejemplo, en lugar de invertir 100 horas o más en programas intensivos de 3 meses en un año laboral, será necesario invertir en 5 módulos apilables de 20 horas o menos que desarrollen competencias específicas, de manera continua y constante a lo largo del mismo año. Se creará un nuevo hábito en la cultura educativa y formativa.

En Tecmilenio estamos comprometidos con esta educación para toda la vida, de tal forma que los aprendedores –como llamamos a estudiantes o trabajadores que se capacitan en cualquier etapa de su vida– puedan encontrar el conocimiento que necesitan y que se adapte a las necesidades específicas, a su momento profesional, a su disponibilidad de tiempo y a sus preferencias y gustos personales. Se trata de que las personas aprendan conocimientos útiles y aplicables de inmediato, con alto impacto en la empleabilidad y gran retorno de inversión para todo el ecosistema: personas, organizaciones y sociedad en general.

Esta es la apuesta que tenemos a través del Skilling Center de Tecmilenio, donde la tecnología juega un papel fundamental. Se trata de un centro digital especializado en donde convergen personas y empresas dispuestas a adquirir, actualizar y aumentar sus competencias por deseo, necesidad y/o amor por el aprendizaje, convirtiéndose en aprendedores para toda la vida.



## Julio Peña Gaviria

VICERRECTOR DE EDUCACIÓN  
ABIERTA Y ORGANIZACIONES  
DE TECMILENIO

Julio Peña Gaviria tiene más de 30 años de experiencia laboral, 22 de ellos en el mundo de las tecnologías de la información y la transformación digital. Ha dedicado su carrera a impulsar el potencial humano, su relación con las tecnologías y el acceso a una educación de calidad para todos. Es economista por la Universidad Javeriana, cuenta con un MBA en el CESA, un programa de Alta Dirección en Harvard y el programa D1 del IPADE. Ha ocupado puestos de liderazgo en empresas como IBM, Dell y Microsoft. En su rol actual en Tecmilenio, es responsable de liderar la creación e implementación de estrategias de accesibilidad y asequibilidad en México y Latinoamérica, enfocadas en educación para toda la vida. Su objetivo es impulsar la educación masiva y de alto impacto, basado en las necesidades de las organizaciones y las personas, para desarrollar y conectar el potencial de talento existente con las oportunidades del mercado laboral, buscando reducir las brechas actuales.





## BIENESTAR INTEGRAL

El otro reto, además del desarrollo de competencias digitales, es atender de manera activa y estratégica el bienestar integral de las personas dentro de las organizaciones.

Las empresas que no lo hagan seguirán perdiendo cada vez más dinero en los procesos de búsqueda, atracción y contratación del talento, sin mencionar los costos crecientes de la alta rotación y los problemas relacionados con la salud mental, física y emocional de sus empleados.

En el peor de los escenarios, no se trata de que las empresas “sean buenas” o “conscientes” en sí, sino —desde el punto de vista del “Capitalismo Consciente” (Sisodia, R. y Mackey, J., 2013)— se trata de atender el bienestar de los equipos, ya que es y será una decisión estratégica de negocio. Las señales son claras. En el mundo, 41% de los empleados reportan niveles altos de estrés, y este porcentaje es mayor (60%) en empresas mal gestionadas, según el informe *State of the Global Workplace 2024*, de Gallup. Otra señal es que 62% del personal no está comprometido. Esto refuerza mi hipótesis de cómo es

posible entregar un producto o servicio de excelencia, sin el compromiso de los colaboradores.

Para las empresas los costos de no hacer nada van en aumento. Este bajo nivel de compromiso le cuesta a la economía global 8.9 billones de dólares, el equivalente a 9% del PIB mundial.

En Tecmilenio, a través del Instituto de Ciencias del Bienestar Integral (ICBI), hemos estudiado la situación de las empresas en México, midiendo lo que llamamos el Factor Wellbeing. La investigación realizada demuestra que las organizaciones que favorecen experiencias de bienestar en estas dimensiones logran mejores resultados en términos de productividad.

Según nuestro estudio de 2023, aunque 88% de las empresas mexicanas cuenta con espacios que promueven el bienestar a través de la recreación, socialización, colaboración y relajación, el 43% de los colaboradores asegura que su espacio de trabajo no es una instalación que ayuda a promover hábitos saludables, como hacer ejercicio y descansar. Incluso, 43% de los encuestados no siente que la empresa se preocupe por ellos.

En el contexto de este futuro automatizado también se observan cambios profundos en las culturas organizacionales, con equipos intergeneracionales y multdiversos, talento de distintos orígenes étnicos, variedad de preferencias sexuales, creencias religiosas, lenguajes y contextos culturales.

En los años por venir seremos testigos de la reinvencción de los procesos empresariales tal como los conocemos hoy en día. Frente a tal velocidad del cambio, se requerirán equipos más comprometidos que nunca para evitar altas rotaciones y potenciar las curvas de aprendizaje. Este escenario demandará un enfoque humanista hacia el colaborador, con una perspectiva que abarque tanto sus competencias esenciales como su bienestar y propósito. Es muy simple: si la empresa no conecta con el propósito de vida de la persona, es probable que el capital intelectual migre hacia otro lugar donde sienta que puede conectar.

Para lograr este bienestar integral, además de la actualización permanente en competencias y la conexión con nuestro propósito, necesitamos aprender y enseñar a colaboradores, líderes y empresas a cuidarse. Es algo que hoy suena obvio, pero que apenas estamos comenzando a entender. Como bien lo describe Mauricio Reynoso, Director de AMEDIRH, “funciona igual que en los aviones ante una despresurización: la máscara de oxígeno debe ser puesta primero por el adulto, antes de querer ayudar a alguien más que lo necesite”.

Finalmente, quiero añadir que, además de actualizarnos en las famosas *hard skills* o “competencias duras” como la digitalización, programación y desarrollo tecnológico, es necesario desarrollar las *soft skills* o “competencias esenciales”, llamadas *life skills* por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Estas se definen como “un grupo de competencias psicosociales y habilidades interpersonales que ayudan a las personas a tomar decisiones informadas, resolver problemas, pensar crítica y creativamente, comunicarse eficazmente, construir relaciones saludables, empatizar con los demás, afrontar y gestionar sus vidas de manera saludable y productiva”.

Desde hace más de una década, en Tecmilenio trabajamos con base en la psicología positiva, donde todos nuestros programas buscan desarrollar estas *life skills* o competencias esenciales, pero también hemos desarrollado diversos programas para acompañar a las empresas en la creación de culturas laborales de bienestar para todos.

Es necesario que la estrategia hacia los trabajos del futuro de cualquier organización considere la integración de las variables mencionadas en este artículo, ya no como diferenciador, sino como clave del éxito para la supervivencia en este futuro que cada vez está más cercano, incierto y ambiguo.

### HAGAMOS EL CAMBIO JUNTOS

Estamos frente a una oportunidad única de construir un renacimiento humanista, apoyado en una nueva forma de trabajar y estudiar para el trabajo. En Tecmilenio, nuestra visión es guiar en las distintas etapas de vida a millones de aprendedores y aprendedoras para incrementar su bienestar, éxito profesional e impacto positivo en la sociedad.

Pero no podemos hacerlo solos. Se necesita del trabajo conjunto de empresas y sus líderes, así como de las familias y la sociedad en su conjunto.

Si trabajamos enfocados en dotar y desarrollar las habilidades digitales en todos los estudiantes y colaboradores, y con el mismo o mayor empeño creamos y fortalecemos culturas de bienestar en las organizaciones, tendremos empresas más productivas, resilientes y preparadas para enfrentar entornos complejos. Al mismo tiempo, contaremos con personas comprometidas y plenas en sus trabajos, con propósitos de vida alineados.

A todos nos conviene tomar acción desde hoy para enfrentar ese futuro retador e incierto. Tenemos enfrente el viaje más importante de nuestras vidas, ese donde la realización plena de las personas y los equipos lleva al éxito rotundo de las empresas y contribuye a la construcción de un mundo mejor para todas y todos. ○



Tecmilenio fue fundada en 2002 en la ciudad de Monterrey con el objetivo de lograr una empleabilidad efectiva y contribuir a la movilidad social en México. Basada en la psicología positiva, es una universidad privada auspiciada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Desde 2013, sigue un modelo educativo en el que las clases se enfocan en la práctica y los planes académicos de licenciatura contemplan estancias empresariales, permitiendo completar hasta el 40% de los créditos académicos con certificaciones profesionales.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Educación media superior y superior, educación continua.

**MARCAS PRINCIPALES:** Tecmilenio, Skilling Center, Instituto de Ciencias del Bienestar Integral, Instituto Profesional, Tecmilenio, Digital Nao.

**LOCACIONES:** Cuenta con 29 campus ubicados en 27 ciudades mexicanas, y 11 Espacios Connect, donde ofrece programas de bachillerato, carreras cortas, licenciatura, ingeniería, posgrado y cursos de extensión en modalidad presencial u online.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- QS Stars, evalúa múltiples aspectos del desempeño universitario, calificando a Tecmilenio con 4 de 5 estrellas.
- Geurs Radar, destaca a Tecmilenio como la única institución educativa en México y Latinoamérica por su alta empleabilidad.
- Ranking de Formación Superior Online, acredita a las instituciones y asegura que cumplen con altos estándares en cuanto a la oferta educativa, como programas y servicios educativos de calidad.

### CONTACTO

Tel: 81 1052 0000

[www.tecmilenio.mx](http://www.tecmilenio.mx)

 @Tecmileniomx

 @Tecmileniomx

 @Tecmilenio

 Universidad Tecmilenio

 @TecmilenioMxOficial

 @soytecmilenio




# Impacto de la tecnología en la capacitación

Los avances tecnológicos aplicados a la capacitación y el aprendizaje están transformando a las organizaciones de las maneras más diversas, gracias a la innovación constante de sus herramientas y la creciente facilidad para colocarlas en manos de sus colaboradores, contribuyendo a su desarrollo y al éxito empresarial.



**Televisa**





Las aportaciones de la tecnología a la capacitación son muy variadas, empezando por el beneficio del **acceso ampliado a la formación**, a la cual se debe que los programas de capacitación sean accesibles para los empleados remotos, como aquellos en diferentes ubicaciones geográficas. Las plataformas de aprendizaje en línea, los *webinars* y los cursos virtuales permiten que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de desarrollo profesional, sin limitaciones de tiempo y lugar.

Por otro lado, los avances en tecnología permiten una mayor **personalización de los programas de aprendizaje** para adaptarse a las necesidades individuales de cada empleado, gracias a sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) y plataformas de aprendizaje adaptativo que utili-

zan datos para ajustar el contenido y el ritmo de acuerdo con la progresión y el estilo del usuario, lo que aumenta la efectividad de la formación.


Estos avances tecnológicos también contribuyen a **reducir significativamente los costos** asociados con la capacitación tradicional, como viajes, alquiler de espacios y materiales impresos. Los cursos en línea y los recursos digitales ofrecen economías de escala que permiten a las empresas capacitar a más empleados con un presupuesto menor.

Gracias a las tecnologías móviles con herramientas innovadoras como aplicaciones de enseñanza, los empleados tienen el “**Aprendizaje Justo a Tiempo**”, es decir, tienen acceso a su capacitación en el momento preciso en que la requieren, dentro del contexto de sus tareas diarias. Esto es especialmente útil para el aprendizaje de habilidades específicas o la resolución de problemas en tiempo real.


Asimismo, las nuevas herramientas tecnológicas facilitan el **seguimiento y la evaluación** del progreso del aprendizaje de los colaboradores de una manera más eficiente, como en el caso de los LMS, que proporcionan informes detallados sobre la participación, el progreso y la finalización de los cursos, lo cual también ayuda a una oportuna identificación de las áreas donde podrían necesitar apoyos adicionales.

Las nuevas tecnologías de capacitación han mejorado la comunicación durante el proceso educativo mediante herramientas que permiten la participación en línea, con lo cual **fomentan la colaboración** y, por ende, el trabajo en equipo. Elementos como foros, y demás herramientas de colaboración en tiempo real promueven el intercambio de conocimientos y experiencias entre los empleados, enriqueciendo el proceso de aprendizaje.

Estas facilidades permiten dar **respuestas rápidas a las necesidades cambiantes** de las organizaciones, que ahora pueden desarrollar y desplegar rápidamente programas de capacitación que se adapten a los cambios tecnológicos o estratégicos en el mercado.



**Las nuevas herramientas tecnológicas facilitan el seguimiento y la evaluación del progreso del aprendizaje de los colaboradores de una manera más eficiente.**



Esto asegura que la fuerza laboral siempre esté al día con las habilidades y los conocimientos necesarios.

En conjunto, la integración de la tecnología en los procesos de capacitación y aprendizaje no solo mejora tanto la eficiencia como la efectividad de sus programas, sino que también contribuye significativamente con la agilidad y la competitividad de la organización en el mercado.

El futuro de la tecnología en la capacitación y el aprendizaje dentro de las organizaciones se vislumbra prometedor y está marcado por varias tendencias emergentes que aprovechan los avances

tecnológicos para mejorar aún más la experiencia y la efectividad de la formación.

Explico algunas de las mencionadas tendencias:

### 1. Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV)

Estas novedosas tecnologías están ganando cada vez más terreno gracias a su capacidad para crear entornos de aprendizaje inmersivos y prácticos, como por ejemplo, las simulaciones inmersivas que replican entornos de trabajo reales, con situaciones complejas o peligrosas para la capacitación en habilidades sin los riesgos asociados con el entrenamiento en entornos reales.

**La tecnología permite una mayor personalización de los programas de aprendizaje para adaptarse a las necesidades individuales de cada empleado.**



## 2. Inteligencia Artificial (IA) y Aprendizaje Adaptativo

Otra tendencia destacada es el uso de inteligencia artificial para personalizar la experiencia educativa. Los algoritmos de IA pueden analizar patrones y preferencias individuales de aprendizaje para adaptar el contenido y satisfacer las necesidades específicas de cada colaborador, lo cual potencia la participación y acelera la adquisición de habilidades. Además, la IA puede ayudar a identificar lagunas en el conocimiento y ofrecer recomendaciones personalizadas.

## 3. Microaprendizaje

Continuará el crecimiento de esta tendencia que se centra en el aprendizaje en dosis pequeñas y manejables que se pueden consumir sobre la marcha, gracias a su facilidad de adaptación y a la disminución de los tiempos de atención. Estos breves módulos de aprendizaje facilitan la absorción y la retención del conocimiento.

## 4. Gamificación

La incorporación de elementos de juego en el aprendizaje continuará con su expansión, pues ha demostrado patentemente que mejora tanto la motivación como el compromiso de los empleados al hacer que el proceso de aprendizaje sea más atractivo y menos monótono.

## 5. Análisis de Datos de Aprendizaje

El *big data* y el análisis avanzado jugarán un papel crucial en la comprensión de la manera en que los empleados aprenden mejor, ya que les brinda a las organizaciones la capacidad de identificar áreas de mejora y ajustar tanto los contenidos como los métodos de enseñanza para optimizar sus programas de capacitación y alcanzar mejores resultados.

## 6. Plataformas de Aprendizaje Colaborativo

Estas herramientas facilitan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados, fomentando el aprendizaje colaborativo. Se harán más comunes este tipo de plataformas que pueden integrar características de las redes sociales para facilitar la interacción y el intercambio de ideas.

## 7. Capacitación como Beneficio

Cada vez más empresas comenzarán a ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo como un beneficio para atraer y retener talento, reconociendo que el desarrollo profesional es una de las principales prioridades para muchos empleados.

## 8. Aprendizaje Móvil

La enseñanza a través de dispositivos móviles seguirá creciendo, con aplicaciones y plataformas que permiten a los usuarios acceder al contenido de capacitación desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo cual



# Alex Olhovich

VICEPRESIDENTE DE  
RECURSOS HUMANOS DE  
GRUPO TELEVISA

Alex Olhovich lleva muchos años generando ideas transformadoras. Su trayectoria inició liderando áreas comerciales en empresas como Avantel, Santander y Grupo San Luis. Hoy está al frente de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Grupo Televisa, consorcio con más de 50,000 colaboradores. Ha sido además Presidente de Amedirh, Presidente del Comité de RH en el Consejo Mexicano de Negocios, Miembro del Comité de Administración de Enactus (emprendimiento social de jóvenes estudiantes) y Presidente y fundador de Éntrale (inclusión laboral de personas con discapacidad).

En sus más de 20 años de carrera se ha consolidado como líder referente en el mundo corporativo y empresarial mexicano, sobresaliendo por su capacidad estratégica, visión global y capacidad de ejecución.





incrementa considerablemente la flexibilidad y la accesibilidad del aprendizaje.

Estas tendencias no solamente están diseñadas para hacer que la formación sea más atractiva, personalizada, accesible, interactiva y alineada con las nuevas expectativas, sino que también apuntan a una integración más fluida del desarrollo profesional al desempeño del trabajo diario, permitiendo a los empleados aprender y aplicar nuevas habilidades en tiempo real, lo que contribuye significativamente a la efectividad general y al ROI de las iniciativas de capacitación en las organizaciones.

Estos avances prometen transformar la manera en que las empresas abordan el desarrollo y la capacitación de sus empleados, preparándolos mejor para enfrentar los desafíos de un mercado laboral en rápida evolución. Además, la tecnología continúa en franca innovación día con día, y constantemente vemos surgir ideas novedosas en el horizonte de la capacitación.

En primer lugar, tenemos las **plataformas de aprendizaje predictivo**: sistemas que utilizan inteligencia artificial para predecir las necesidades de capacitación de los empleados incluso antes de que sean conscientes

de ellas. La idea consiste en que estos sistemas analicen el rendimiento laboral, las interacciones con herramientas digitales y otros indicadores para recomendar cursos personalizados que apoyen un desarrollo profesional proactivo.

Bajo esta misma premisa se utilizarán **asistentes de IA para el desarrollo personalizado** que funcionen como tutores individuales y mentores de carrera. Estos asistentes podrían proporcionar retroalimentación en tiempo real, ayudar con la planificación de la carrera y ofrecer consejos personalizados basados en el análisis continuo del progreso y las preferencias del colaborador.

Se crearán también las **plataformas de aprendizaje social ampliado** que no solo permitirán la capacitación formal, sino que fomentarán el aprendizaje informal a través de redes sociales internas. Estas plataformas facilitarán el intercambio de conocimientos y experiencias, permitiendo a los empleados aprender unos de otros de manera más orgánica y continua.

Otra interesante innovación será el integrar la **tecnología blockchain** (registro digital descentralizado de transacciones) para emitir **microcredenciales** verificables y seguras que



reconozcan habilidades y logros específicos. Esto permitirá a los empleados acumular y presentar evidencia, tanto de su aprendizaje como de sus habilidades, de manera transparente y segura a lo largo de su carrera.

En cuanto al aprendizaje inmersivo, también se planea aplicar la Realidad Extendida (XR) para desarrollar entornos de trabajo completamente virtuales en donde los empleados puedan interactuar y colaborar en proyectos desde ubicaciones remotas como si estuvieran en la misma oficina. Esto incluirá salas de reuniones virtuales, tableros de trabajo colaborativos y espacios sociales, todo accesible a través de dispositivos de realidad virtual, así como las simulaciones que permiten practicar habilidades técnicas en un entorno seguro y controlado; por ejemplo, un mecánico que aprende a reparar un motor complejo utilizando una aplicación que superpone información y herramientas virtuales sobre un objeto real.

Estas ideas buscan integrar tecnología avanzada en el proceso de aprendizaje y desarrollo para hacerlo más eficiente, efectivo y adaptado a las necesidades individuales, mejorando significativamente la experiencia y los resultados de la capacitación en las organizaciones.○



Grupo Televisa es una corporación de telecomunicaciones que opera una de las compañías de cable más relevantes y un sistema líder de televisión de paga en México; además, Televisa es el mayor accionista de TelevisaUnivision, la compañía controladora de Univision Communications Inc., una empresa de medios líder en la producción, creación y distribución de contenido en español a través de varios canales de transmisión en México, Estados Unidos y más de 70 países a través de operadores de cable, canales de televisión y servicios adicionales de internet. También tiene intereses en la publicación y distribución de revistas, deportes profesionales, entretenimiento en vivo y juegos.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Telecomunicaciones.

**MARCAS PRINCIPALES:** Televisa, Televisa Univision, VIX, Izzi, SKY, Club América.

**LOCACIONES:** México, Estados Unidos, Latinoamérica, Europa, África y Asia Pacífico.

#### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- Desde el 2016, adheridos a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la iniciativa global empresarial más grande del mundo.
- Índice de Igualdad de Género de Bloomberg por tercer año consecutivo.
- Empresa Socialmente Responsable por quinto año consecutivo.
- Certificado de Calidad Ambiental y norma ISO-14001:2015 para las principales instalaciones de Televisa.

#### CONTACTO

Grupo Televisa S.A.B. Av. Vasco de Quiroga 2000, Edificio A, Piso 4  
Delegación Álvaro Obregón, Col. Santa Fe CP 12210 México CDMX.

[www.televisa.com](http://www.televisa.com)

✕ @Televisa

📷 @televisa





# Compensaciones y tecnología: el papel de la digitalización en beneficio del capital humano

Adoptar tecnología de punta no solo simplifica la administración de los planes de compensación, sino que también proporciona herramientas poderosas para optimizar y adaptar estrategias que apoyen los objetivos empresariales y promuevan la satisfacción y retención de los colaboradores.







A veces la evolución viene de lugares inesperados. En la época de la pandemia, cuando la mayoría de los mercados se paralizaron, Totalplay experimentó en un breve lapso, un crecimiento programado para ocho o nueve años. Debido a las medidas de contingencia, la gente buscaba las mejores alternativas de conexión tanto para el Internet —para trabajar vía remota— como para todos los servicios de *streaming*. Esa demanda nos llevó a cambiar muchos de los procesos que teníamos, apoyándonos con herramientas para hacer la gestión mucho más eficiente.

La fuerza de ventas de Totalplay es enorme, al igual que el grupo de Operaciones de Instalaciones, y el grupo de Call Center. Todos ellos tienen una injerencia significativa en el negocio, y también representan un reto en cuestión de compensación pues tienen una parte variable y diferentes esquemas, especialmente de comisiones. La solución vino con una combinación de desarrollo interno y proveedores externos para poner en manos de los colaboradores aplicaciones que les ayuden a gestionar, transparentar e impulsar el aprovechamiento de sus beneficios. Por ejemplo, contamos con una aplicación móvil donde las personas pueden ver a través de su celular sus avances a partir de las métricas con las que se mide su desempeño. Y no solo las propias, sino de su equipo de trabajo para identificar qué necesitan individualmente y como grupo para cumplir con las metas y premios trimestrales.

Asimismo hemos implementado diferentes alternativas para compensar a la gente, como nuestro programa “Total Cash”, que brinda servicios de corte financiero para la gente en una modalidad totalmente *on demand*, es decir, herramientas que están disponibles para quien las necesite dependiendo de sus circunstancias, de sus intereses o del momento de vida que atraviesan.

#### CREATIVIDAD DIGITAL PARA LA EDUCACIÓN FINANCIERA

En busca de un valor agregado para la gente, hacemos sinergia con proveedores para apoyar de diversas

**hemos implementado diferentes alternativas para compensar a la gente, como nuestro programa “Total Cash”, que brinda servicios de corte financiero para la gente en una modalidad totalmente *on demand*.**



formas las finanzas de los colaboradores, como **préstamos individuales** con condiciones preferenciales. Este es un beneficio que la gente aprecia particularmente, pues está disponible 24x7 y en dos horas tienen la cantidad autorizada en su cuenta bancaria.

Contamos con **programas de ahorro** que generan atractivos rendimientos, donde el ahorrador puede monitorear los intereses que se van generando.

Otro proveedor ofrece el servicio de **gestión de la cuenta de INFONAVIT**, formulando una estrategia financiera de compra de bienes inmuebles para ayudar a formar el patrimonio de los colaboradores.

Tenemos un proveedor vinculado con una aseguradora prestigiosa que, a través de aplicaciones tecnológicas, formula opciones de **ahorro para el retiro**. Esto es importante porque la mayor parte de la fuerza



**En busca de valor agregado para la gente hacemos sinergia con proveedores para apoyar de diversas formas las finanzas de los colaboradores, como préstamos individuales con condiciones preferenciales.**

laboral son jóvenes que no están conscientes de la importancia de planear para el futuro, por lo que trabajamos mucho en sensibilizar a las nuevas generaciones sobre este tema.

Contamos con un proveedor experto en servicios de tarjeta de crédito, para apoyar a las personas a centralizar sus deudas con planes personalizados y condiciones preferenciales para recuperar su libertad financiera.

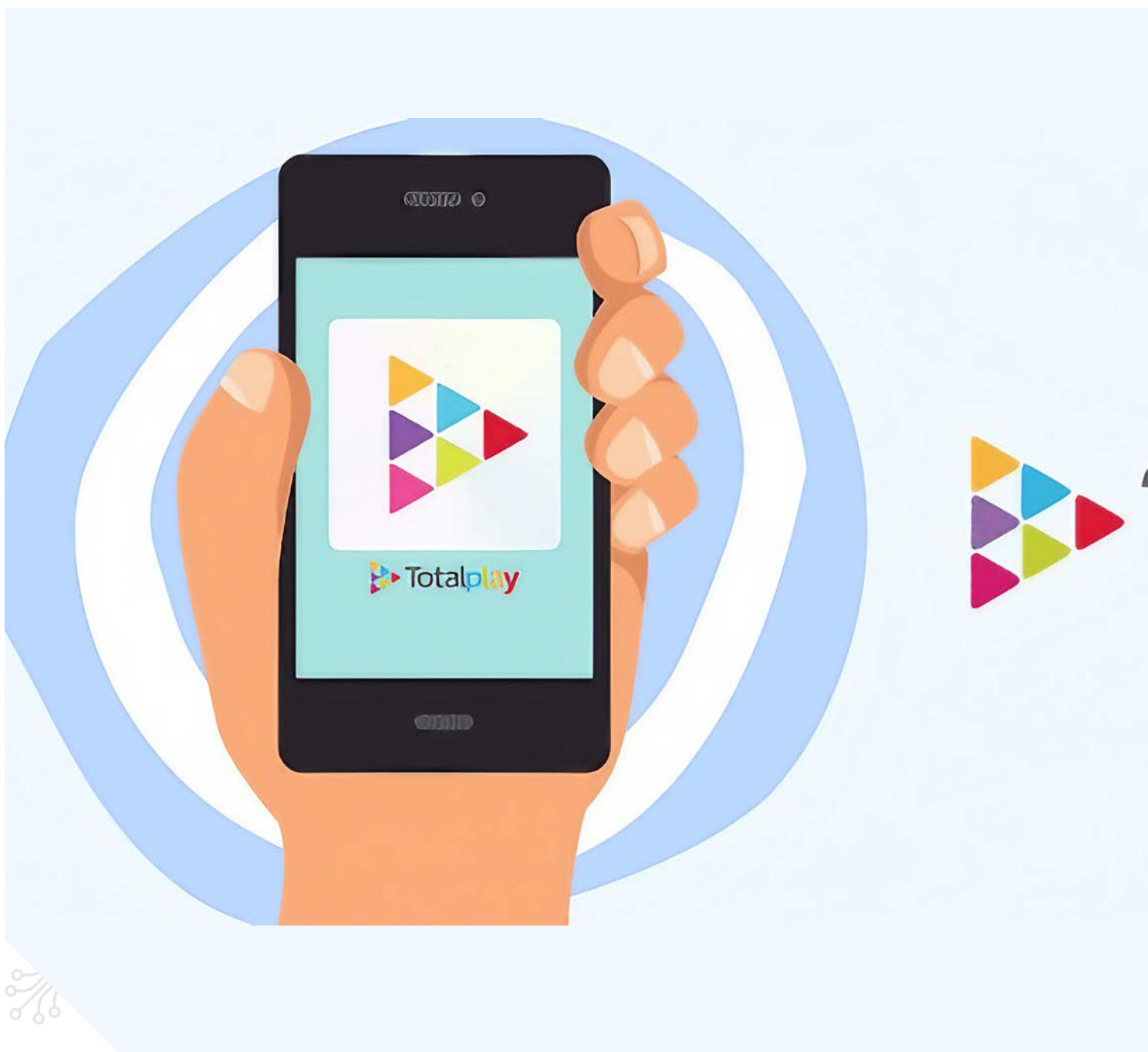


## Teodoro Roberto Chabat

DIRECTOR CORPORATIVO DE ORGANIZACIÓN Y COMPENSACIÓN EN TOTALPLAY

Ejecutivo con más de 28 años de experiencia dentro de las funciones de Organización, Compensación y Recursos Humanos en diversas empresas nacionales y extranjeras, Roberto es licenciado en Administración por la Universidad La Salle con Especialidad Académica en Capital Humano. Cuenta con un posgrado como Especialista en Compensaciones por Towers Perrin Ltd., certificación en Liderazgo y Gestión de Equipos por Harvard Business School, maestría en Comunicación Institucional por la Universidad Panamericana y actualmente cursa el Doctorado en Administración en la Universidad Intercontinental. Es profesor fundador y docente del Diplomado de Sistemas Estratégicos de Compensaciones y Beneficios en el ITESM.





Otro de los servicios de apoyo a los colaboradores es encontrar la mejor alternativa para **crédito hipotecario** a través de una aplicación que enlaza bancos, busca las mejores condiciones, locaciones y encuentra las tres mejores alternativas hipotecarias para el empleado.

Finalmente tenemos otro proveedor que ofrece anticipos de nómina. Durante los primeros diez días de la quincena la persona tiene acceso a un rango de acuerdo con sus ingresos sin descapitalizarse.

### **CRECER CON BASE EN LA TECNOLOGÍA**

Los colaboradores pueden acceder a todas estas opciones financieras gracias a la tecnología por medio de software, páginas web y aplicaciones, y son también un elemento de retención.

Estamos hablando de beneficios que no se tienen en todas las empresas, y que van más allá de simplemente subsistir; si eres organizado, si eres financieramente responsable puedes aspirar a crecer económicamente.

# Totalplay

Creemos en la prosperidad incluyente; está comprobado numéricamente que nos puede ir bien a todos. Esto solo será posible si mantenemos nuestro compromiso con la innovación tecnológica, si utilizamos la Inteligencia Artificial para gestionar data y automatizar procesos, se podrán centralizar todos esos servicios financieros en un solo portal con interacción inmediata. Hay que aprovechar los recursos tecnológicos para darle productos y servicios de mayor valor a nuestros clientes internos, que son la razón de por qué existimos. ○



Totalplay es una empresa de telecomunicaciones que ofrece servicios fijos de acceso a internet, televisión restringida o de paga y telefonía para clientes residenciales y empresariales. Los servicios se ofrecen a través de fibra óptica, siendo la única empresa en México con una red totalmente de fibra directa al hogar (FTTH), y con nodos de acceso GPON (Gigabit Passive Optical Network) de última generación, con la misma calidad en todos los sitios en las que tiene cobertura. La empresa ha desarrollado internamente una interfaz de televisión amigable, gráfica e intuitiva para los usuarios que prevé la integración de las aplicaciones más populares de streaming, ofreciendo a los clientes todos los servicios en una misma plataforma.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Telecom.

**MARCAS PRINCIPALES:** Total Play.

**LOCACIONES:** 87 ciudades residencial 173 empresarial.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS**

- Certificación LEED (Leader in Energy and Environment Design) para la oficina corporativa.
- Empresa Socialmente Responsable por sexto año consecutivo, distintivo otorgado por CEMEFI.
- Distintivo Digital PROFECO por su compromiso con los derechos del consumidor.
- Por segundo año consecutivo Total Play entra al ranking de Súper Empresas (Top Companies) de la revista Expansión.

**CONTACTO**

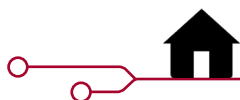
[www.totalplay.com.mx](http://www.totalplay.com.mx)

 Totalplay

 @totalplaymx

 @totalplaymx

 @totalplaymx



# La evolución de HR TECH

La evolución de HR Tech ha recorrido un largo camino hasta convertirse en un componente estratégico para las empresas. Tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial, *People Analytics* y la automatización, han optimizado procesos y empoderado a los ejecutivos de Recursos Humanos como aliados estratégicos.



UNIVERSIDAD  
**Panamericana®**



**A**l alinearse con los objetivos empresariales y anticipar las necesidades del talento, HR Tech facilita una gestión centrada en el valor humano. En el futuro veremos un mayor desarrollo en herramientas de inteligencia artificial para la gestión del talento, incluyendo capacidades predictivas aún más avanzadas.

En este artículo veremos la evolución de HR TECH, indicando el cambio de enfoque que ha tenido. En cada sección se hablará de los avances y alcances que ha tenido la tecnología, y la importancia de HR Tech en el ámbito académico.

### ENFOQUE EN LA ADMINISTRACIÓN

Los sistemas de nómina fueron la primera tecnología de Recursos Humanos, diseñados para gestionar la remuneración y cumplir con leyes fiscales y laborales.

Los diversos esquemas de prestaciones, el contexto sindical, el volumen de transacciones y los contratos temporales, han ocasionado que existan nóminas muy complejas que requieran sistemas robustos de nómina desde siempre. Existen empresas, como la mexicana Servicios Aplics, que reconocieron el reto de desarrollar herramientas que se adaptaran al ecosistema local, desarrollando un software de nómina paramétrico implementado en diversas industrias (manufactura, textil, laboratorios, automotriz, transportación, aviación, energía, construcción, *retail* y servicios) y ajustado a necesidades específicas de cada cliente. Esto es trascendental cuando se requiere la personalización derivada de negociaciones contractuales y esquemas de compensaciones. El software ha sido integrado con los principales ERPs del mercado y funciona en diversas plataformas tecnológicas, incluyendo la más reciente (la nube), además de contar con una aplicación para conciliar la información de la nómina con los CFDIs que tiene el SAT. La Universidad Panamericana reconoce el talento de los desarrolladores nacionales que han generado un alto retorno de inversión y tranquilidad a sus clientes, invitándolos a participar en sus programas académicos.

### ENFOQUE EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS

Con la aparición de la Web, las plataformas tecnológicas mejoraron la experiencia de usuario y redujeron costos mediante sistemas de autoservicio, permitiendo a los empleados realizar trámites de manera autónoma. Por ejemplo, Aplics desarrolló un portal para empleados que facilita la gestión de saldos, solicitudes y aprobaciones de vacaciones y todo tipo de permisos. Incluye la consulta de información (préstamos, ahorros y retiro), incorporando la firma electrónica con validez legal al recibo de nómina. Han agregado personalizaciones según necesidades específicas, como incorporar la funcionalidad necesaria para diseñar y controlar horarios personalizados de empleados que aún se encuentran estudiando su carrera profesional (adaptados a su horario académico).

### ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Los HRMS (sistemas de gestión de recursos humanos) evolucionaron para gestionar todo el ciclo de vida del empleado, desde la estructura organizacional hasta el *engagement*. Incluyen los ATS para gestionar el reclu-

**La Universidad Panamericana reconoce el talento de los desarrolladores nacionales que han generado un alto retorno de inversión y tranquilidad a sus clientes, invitándolos a participar en sus programas académicos.**

tamiento y el *onboarding* (*Applicant Tracking Systems*) y los LMS y LXP para gestionar el aprendizaje (*Learning Management System* y *Learning Experience Platform* respectivamente), la evaluación del desempeño (por objetivos, *top-down*, 360, etc.) y los planes de sucesión.

Hoy en día son igualmente importantes las aplicaciones para fomentar el *wellness* y el balance de vida.

El software ha evolucionado conforme las mejores prácticas, incluyendo modelos basados en competencias. La eficacia de las nuevas herramientas tecnológicas radica en su posibilidad de personalizar aplicaciones según las necesidades de las empresas. A modo de ejemplo, los módulos de estructura organizacional, para controlar las plazas autorizadas (organigrama) permitiendo las estructuras flexibles. Así, los gerentes de una sucursal pueden

**En el reclutamiento, encontramos a la IA en el filtrado de currículos, en entrevistas con chatbots, en la experiencia del candidato, en evitar los sesgos y en las entrevistas virtuales con video que detecta emociones.**





diseñar y controlar su propia plantilla con criterios como un presupuesto predefinido, plazas de tiempo completo o medio tiempo, plazas fijas o de temporada y por roles de turnos (*Workforce Management*). O los módulos para controlar el reclutamiento, la experiencia del candidato, la inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño, las encuestas de clima laboral, las matrices 9 Box y la comunicación interna. Los nuevos estándares de integración llamados APIs (*Application Program Interface*) brindan libertad a las empresas para contar con lo mejor de distintos proveedores.

### **ENFOQUE EN ATRAER, POTENCIAR Y CUIDAR EL TALENTO, EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL ENGAGEMENT**

La evolución reciente de HR Tech incluye tecnologías exponenciales como la realidad virtual, la realidad aumentada (utilizadas para la capacitación en entornos simulados) y la automatización de procesos repetitivos (RPA). La Inteligencia Artificial ofrece muchas oportunidades para Recursos Humanos, desde chatbots hasta *People Analytics*, que ayudan a tomar decisiones informadas y proactivas, mejorando la experiencia del empleado y fomentando una cultura organizacional positiva.

En el reclutamiento, encontramos a la IA en el filtrado de currículos, en entrevistas con chatbots, en la experiencia del candidato, en evitar los sesgos y en las entrevistas virtuales con video que detecta emociones. Para el desarrollo de los colaboradores se tiene el aprendizaje personalizado, la recomendación de contenidos y el aprendizaje social.

Una de las aplicaciones de IA de mayor impacto y factibilidad es el análisis del pulso de la empresa (sentimientos de los empleados). Alimentando a la inteligencia artificial con información de encuestas de clima laboral, comunicación interna, plataformas de *feedback* continuo y gestión del desempeño, se pueden identificar patrones y tendencias que nos ayudan a obtener una visión precisa y en tiempo real de las emociones, nivel de desgaste, motivación y compromiso de los empleados. Esta capacidad permite retener al talento y fomentar una cultura organizacional sana y productiva.

Para los proveedores de soluciones este crecimiento exponencial de posibilidades es un verdadero reto. Las organizaciones de todos los rubros incluyendo el educativo debemos, además de trabajar en soluciones *in house*, conformar alianzas con consultores en la evaluación, implementación e integración de HR Tech.

### **ENFOQUE EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

La transformación digital está cambiando el entorno competitivo, ofreciendo enormes posibilidades para empre-



## **Guillermo Del Moral Rondero**

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA Y DIRECTOR GENERAL DE SERVICIOS APLICS, S.C.

Guillermo Del Moral Rondero tiene más de quince años impartiendo en la Universidad Panamericana la materia de Tecnología Aplicada a Recursos Humanos para la Licenciatura de *Talent Management*, además de distintos cursos sobre innovación y emprendimiento. Ha participado como experto invitado para el diplomado “Recursos Humanos: Aliado estratégico para la transformación organizacional”, conduciendo el módulo de Escalabilidad en la Empresa, en los programas de Educación Continua de la Universidad Panamericana. Egresado de los programas de Innovación para la Alta Dirección y Transformación Digital para la Alta Dirección del IPADE, Guillermo es fundador y director de Aplics, una empresa que desarrolla y comercializa software de nómina y Recursos Humanos. Aplics también ofrece servicios de transformación digital, consultoría y desarrollo de aplicaciones.



## ENFOQUE EN ADMINISTRACIÓN Sistemas de nómina



## ENFOQUE EN REDUCCIÓN DE COSTOS Sistemas de autoservicio



## ENFOQUE EN GESTIÓN DEL TALENTO HRMS



## ENFOQUE EN LA ESTRATEGIA People Analytics, IA, SaaS, Móvil

sas que incorporan tecnologías digitales en sus productos, servicios y experiencias de usuario. Muchas *startups* nacen digitales y su velocidad y agilidad cambian por completo la manera de competir en determinados mercados, empujando a las empresas establecidas a acelerar su transformación digital, lo cual va de la mano con una transformación organizacional que impacta al área de Recursos Humanos.

Como una de las mejores instituciones educativas de nivel superior y centro de investigación, la Universidad Panamericana busca expandir las habilidades de sus estudiantes y empoderarlos para acceder a la tecnología. En un círculo virtuoso, sabemos que esta meta solo es posible si las diferentes áreas académicas y administrativas, incluyendo RH, se sumergen en la transformación tecnológica que exige el entorno global.

## ENFOQUE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

HR Tech está ayudando al ejecutivo de Recursos Humanos a transformarse, a gestionar procesos administrativos y ser un aliado estratégico, ya que pueden obtener una visión profunda, identificar tendencias, predecir necesidades futuras y tomar decisiones informadas que permitan alinear la gestión del capital humano a los objetivos estratégicos. De esta forma se apoya la ejecución de la estrategia empresarial, contribuyendo al escalamiento y la competitividad de la organización. La tecnología en general está posicionando al directivo de RH como un líder estratégico.

## ENTORNO ACADÉMICO

Mantenerse al día en los últimos avances de HR Tech es una tarea obligada no solo para el sector empresarial, sino también para el sector académico. Ante la transformación que viven los profesionales que trabajan en el área de Recursos Humanos, es un acierto incluir HR Tech en el currículo universitario y en la educación continua.

La Universidad Panamericana lo está con base en el desarrollo de habilidades, ya que la tecnología es una herramienta en constante evolución. Transmitir conocimiento sobre las herramientas no es suficiente. Lo que en un semestre parece información novedosa, al año siguiente es un conocimiento ya adoptado en la práctica por algunos alumnos. La Inteligencia Artificial generativa era asombrosa al poco tiempo de su lanzamiento y un año después ya había sido utilizada en mayor proporción. Entre las habilidades blandas a desarrollar para un uso efectivo de las herramientas tecnológicas encontramos el pensamiento crítico, el autoaprendizaje, el análisis de la información y la buena comunicación. Estamos poniendo el foco en este objetivo pedagógico, obteniendo muy buena retroalimentación.

## CONCLUSIÓN Y PERSPECTIVAS FUTURAS

En la Universidad Panamericana estamos comprometidos a seguir evolucionando junto con estas tendencias. Estamos convencidos de que, al mantenemos actualizados sobre nuevas tecnologías, contribuimos al desarrollo profesional universitario y la formación continua para que las futuras generaciones desarrollen las habilidades necesarias que les permitan incorporarse como líderes y estrategias al competitivo entorno laboral. ○



UNIVERSIDAD  
Panamericana

La Universidad Panamericana (UP) se fundó en 1967 como Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). Desde entonces ha crecido hasta convertirse en una institución educativa de referencia global con campus en Aguascalientes, Ciudad de México (Mixcoac, Ciudad Panamericana y Santa Fe), y Guadalajara, atendiendo a más de 12,000 alumnos en licenciatura y casi 5,000 en posgrado. Con más de 50 años de historia, la UP se basa en tres pilares: docencia, investigación y difusión de la cultura. Reconocida por su calidad académica, formación ética y visión cristiana, es una de las mejores universidades privadas de México.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Educación

**MARCAS PRINCIPALES:** N/A

**LOCACIONES:** Aguascalientes, Ciudad de México (Mixcoac, Ciudad Panamericana, Santa Fe) y Guadalajara.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- 2ª mejor universidad privada en educación de calidad según *Time Higher Education Impact Rankings 2024*.
- 2ª mejor universidad privada en México y 3ª a nivel nacional entre públicas y privadas, según *QS World University Rankings 2025*.
- Reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable por CEMEFI.
- Reconocimiento de Acreditación Institucional e Integridad Académica por FIMPES.

## CONTACTO

**PROMOCIÓN Y ADMISIONES CAMPUS MÉXICO**

+52 55 4800 8348

[www.up.edu.mx](http://www.up.edu.mx)

 UPMexico | CiudadUP

 upmexico | ciudad\_up

 @UPMexico

 Universidad Panamericana

 @upmexicos

 @universidadpanamericana



UNIVERSIDAD  
Panamericana

# Universidad Panamericana, *impulsa el potencial del Talento Humano*

La Universidad Panamericana se distingue por su calidad académica y formación humana. Entre sus propuestas académicas más destacadas se encuentran la **Licenciatura en Administración y Dirección del Talento (Talent Management)** y la **Maestría en Dirección del Capital Humano** cuyo objetivo es brindar a los alumnos las habilidades necesarias para crear e implementar estrategias innovadoras que potencien el capital humano de cualquier organización, así como fortalecer su liderazgo estratégico.





# Compromiso con la Excelencia Educativa

- Certificación por asociaciones y organismos líderes en la industria, como la Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), Society for Human Resource Management USA y HR Certification Institute.
- Posicionamiento en los primeros lugares de rankings nacionales e internacionales, incluyendo "Las Mejores Universidades" del periódico El Reforma, QS World University Rankings y Best Masters de EdUniversal Ranking.
- Experiencias enriquecedoras que complementan el aprendizaje en las aulas, tales como Summer School, programas de verano internacionales y case competitions.



*Contacto:*

## **Licenciatura en Talent Management**

✉ [Holaempresariales@up.edu.mx](mailto:Holaempresariales@up.edu.mx)

☎ 55.7916.5045

📷 [upempresarialesmx](#)

f [Empresariales UP](#)



## **Maestría en Dirección de Capital Humano**

✉ [cdejesus@up.edu.mx](mailto:cdejesus@up.edu.mx)

☎ Cel. 5543371076

📷 [posgradosup\\_cdmx](#)

f [Posgrados UP](#)

in [Posgrados UP](#)

✕ [@posgradosupcdmc](#)





# Usando la tecnología a tu favor

En Walmart  
de México y  
Centroamérica, el  
futuro es hoy.



**Walmart**   
México y Centroamérica



En 1962, Sam Walton abrió la primera tienda Walmart en Rogers, Arkansas, con la que, sin saberlo, se convertiría en referencia del *retail* e impactaría la vida de millones de personas alrededor del mundo.

Nuestro fundador sabía que, para tener éxito, tenía que reinventarse todo el tiempo, y eso vive en nuestro ADN. Por eso en Walmart de México y Centroamérica transformamos constantemente nuestra forma de operar para mejorar la experiencia de nuestros clientes (as), socios y asociados(as) y así poder entregar nuestra propuesta de valor.

Sin embargo, la tecnología ha cambiado la forma en la que operamos, nos comunicamos, aprendemos,

nos entretenemos, nos transportamos, compramos y, sobre todo, la forma en la que trabajamos, haciéndonos sentir que todo es posible.

Como parte de estos cambios y la constante transformación de nuestro negocio, buscamos no solo ser el *retailer* omnicanal de preferencia para nuestros clientes, sino también ser una empresa más digital que utilice la tecnología a su favor para mejorar nuestra toma de decisiones, la forma de trabajo de nuestros asociados(as) y la forma en la que impactamos nuestra sociedad.

### **¿QUÉ SIGNIFICA SER UNA EMPRESA LIDERADA POR PERSONAS Y EMPODERADA POR LA TECNOLOGÍA?**

Significa mantener en el centro de las decisiones a las personas y sabemos que, para ofrecer la mejor atención a nuestros clientes y socios, debemos empezar por ofrecer el mejor servicio a nuestros asociados(as), eliminándoles cualquier momento de fricción que tengan y trabajando día a día para impulsar una mejor experiencia a través de su bienestar, desarrollo y crecimiento, brindándoles las herramientas necesarias para que puedan realizar su trabajo cada día. Un claro ejemplo de esto es la implementación de la tecnología en nuestro trabajo cotidiano.

“Si puedes imaginarlo, la tecnología puede crearlo”. Estamos en una era en la que los avances tecnológicos han crecido considerablemente, haciéndonos sentir que todo es posible y, si bien nos emociona mucho el poder hacer uso de ella, es importante tener siempre claro que debemos utilizarla como un medio para servir a la gente. La tecnología puede traer grandes beneficios a nuestras vidas, pero para nosotros, y como parte de nuestra cultura, no es una respuesta utilizarla sin considerar a las personas.

En un mundo cada vez más digitalizado, el uso de la tecnología se ha vuelto esencial para agilizar los procesos y mejorar nuestra forma de trabajo; sin embargo, esta historia se trata de nuestra gente. Se trata de nuestros asociados(as) que trabajan por construir soluciones tecnológicas que nos permitan ser una empresa omnicanal,

**la tecnología ha cambiado la forma en la que operamos, nos comunicamos, aprendemos, nos entretenemos, nos transportamos, compramos y, sobre todo, la forma en la que trabajamos, haciéndonos sentir que todo es posible.**



# NUESTRO PROPÓSITO



se trata de los que trabajan por desarrollar herramientas que nos permitan escuchar a nuestros clientes para mejorar su experiencia durante la compra, se trata de nuestros asociados(as) que trabajan por desarrollar herramientas que permitan agilizar la labor en tiendas y clubes, y se trata de todos y cada uno de los más de 230,000 asociados que forma parte de esta gran empresa, de ese talento que, sin duda, no puede ser reemplazado por la tecnología pero que sí puede ser empoderado a través de ella.

Sabemos que, inevitablemente, algunas tareas evolucionarán y algunos roles cambiarán. Mientras esto se va transformando, trabajamos para diseñar y capacitar a nuestros asociados(as) para tomar nuevos roles y aprender nuevas cosas, impulsando la transición compartida del futuro del trabajo.

## **LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES ESTÁN CAMBIANDO, Y LA EXPERIENCIA DE NUESTROS ASOCIADOS(AS) TAMBIÉN**

El futuro del *retail* evoluciona rápidamente, las expectativas y necesidades de nuestros clientes y socios cambian rápidamente y casi todas las empresas están invirtiendo en garantizar una experiencia digital perfecta para sus clientes, pero son pocos los que se preocupan por garantizar una experiencia similar para sus empleados.

En Walmart de México y Centroamérica hemos acelerado el viaje digital no solo para nuestros clientes y socios, sino también para que nuestros asociados(as) puedan agilizar y potenciar su trabajo, empezando por desarrollar una mentalidad más digital y poniendo los beneficios de la tecnología e Inteligencia Artificial a su disposición.

## **ABRAZANDO LA TECNOLOGÍA, EMPODERANDO A LAS PERSONAS:**

Como parte de nuestro programa de modernización del modelo de *People*, continuamos trabajando por ofrecer soluciones tecnológicas a través del ciclo de nuestros asociados(as) dentro de la compañía, desarrollando soluciones para gestionar desde su contratación, hasta su proceso de salida de la empresa.

## **RECLUTAMIENTO CENTRALIZADO EN TIENDAS Y CLUBES EMPODERADO POR LA TECNOLOGÍA**

En Walmart de México y Centroamérica identificamos un desafío en nuestro proceso de reclutamiento: la brecha entre el interés inicial del candidato y el momento de la contratación. Este periodo, a menudo prolongado, podía desalentar a los candidatos y resultar en la pérdida de talento potencial. Además, el procesamiento de documentación era complicado por las validaciones de identidad que, sin tecnología, resultaban costosas y tardadas. Para optimizar este proceso implementamos una herramienta de reclutamiento asistida por inteligencia artificial.

La automatización a través de este chatbot nos permite agilizar los procesos de comunicación y contratación desde el momento en que los candidatos muestran interés en un puesto hasta que son contratados. Con esta implementación buscamos ofrecer la mejor experiencia a candidatos y clientes en tiempo real. La herramienta, basada en datos y en una estrategia de *sourcing* proactiva, nos permite asegurar la cobertura de plantilla en nuestras tiendas en México. Así, agilizamos el proceso de reclutamiento, aumentamos la satisfacción de los candidatos y mejoramos la eficiencia del equipo de Recursos Humanos.

A través de Emi, durante 2023 contratamos a más de 117,000 asociados(as) en nuestra operación. El poder de procesamiento de candidatos ha crecido exponencialmente 300% año con año desde su implementación.

### ME@

Me@Walmart es una aplicación interna desarrollada por el equipo de Global Tech en Walmart. Esta aplicación tiene como objetivo principal facilitar las tareas diarias, proporcionar un servicio mejorado a nuestros clientes y equilibrar la vida laboral y personal de nuestros asociados(as). Este equilibrio contribuye a una mayor productividad y satisfacción en el lugar de trabajo.

La aplicación Me@Walmart integra tecnologías avanzadas como aprendizaje automático, realidad aumentada, visión por cámara e Inteligencia Artificial. Estas tecnologías permiten a la aplicación resolver problemas complejos y proporcionar una interfaz fácil de usar e intuitiva. Los asociados(as) tienen así un control total sobre su jornada laboral.

### Características de la aplicación:

Los asociados(as) pueden visualizar sus turnos con hasta cuatro semanas de anticipación, consultar su tiempo libre pagado próximo y solicitar cambios en su horario si es necesario, entre otras, como:

- **Reloj móvil:** Con el reloj móvil, el asociado(a) puede marcar su horario de entrada con solo tocar un botón una vez que llegan a su tienda.
- **Perfil de asociado(a):** El perfil de asociado(a) incluye secciones como Mi dinero, Mi retroalimentación, Mi equipo y Aprendizaje.

Me@ es una plataforma global habilitada por Walmart Internacional que se ha centrado en la comunicación en tienda, asistente virtual para operaciones, métricas y paneles de indicadores para cada unidad, entre otros.

Actualmente estamos trabajando en la implementación de la plataforma global Me@ en México y Centroamérica.



## Juan Carlos Alarcón

CHIEF PEOPLE OFFICER Y  
VICEPRESIDENTE SENIOR  
EN WALMART DE MÉXICO Y  
CENTROAMÉRICA


Juan Carlos es Licenciado en Derecho por la UNAM, cuenta con una maestría en derecho por la Universidad de Virginia y un MBA por la Universidad Adolfo Ibáñez y ESADE. Con más de 20 años de experiencia en Recursos Humanos y una amplia trayectoria en empresas líderes de la industria de *retail* y bienes de consumo, Juan Carlos Alarcón forma parte de la familia Walmart desde 2013, donde se ha desempeñado como Director de Recursos Humanos, Vicepresidente de RH para Staff y Operaciones, Chief People Officer para Walmart Centroamérica y Líder de *People Business Partner* para Operaciones Omnicanal.

Su liderazgo y visión estratégica han sido fundamentales para promover la inclusión y diversidad en el entorno laboral de Walmart MXCAM, mejorando considerablemente la experiencia de los asociados y asociadas, así como la automatización y simplificación del modelo operativo de Recursos Humanos para la operación.

# El viaje de nuestros Asociados (as)

 **CONTRÁTAME Y DAME LA BIENVENIDA**  
**Hire & Welcome Me**  
*Mejoramos la experiencia de reclutamiento para garantizar un proceso rápido y eficiente.*




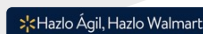
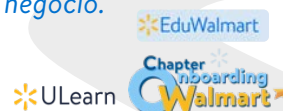
 **COMPROMÉTEME**  
**Engage Me**  
*Aseguramos una transición positiva, a través de nuestra cultura.*



 **CAPACÍTAME**  
**Give Me the tools**  
*Facilitamos el acceso a los datos y herramientas necesarias para optimizar la eficiencia en el trabajo.*

## **DESARRÓLAME**

 **Develop Me**  
*Implementamos modelos de formación continua que se adaptan a las necesidades de nuestro negocio.*



Esta plataforma reúne todas las funcionalidades y procesos de Personas en un solo lugar. Su interfaz fácil de usar mejora significativamente la eficiencia, accesibilidad y satisfacción del asociado(a).

La implementación de este producto tiene el potencial de transformar la operación comercial, optimizando la eficiencia y mejorando la experiencia del asociado (eNPS) con un conjunto de aplicaciones, impulsando una mejora en el NPS de nuestros clientes.

### **MY ASSISTANT**

My Assistant es una herramienta impulsada por Inteligencia Artificial diseñada específicamente para asistir a los asociados(as) de Walmart en múltiples tareas, incluyendo la creación de contenido y la resolución de problemas complejos. Esta herramienta tiene como objetivo principal proporcionar respuestas informativas y soluciones racionales a las consultas de los usuarios.

Los asociados(as) pueden utilizar My Assistant para hacer consultas sobre las políticas y procedimientos corporativos hasta los beneficios de los empleados y los horarios laborales. Además, la herramienta permite a los usuarios

hacer preguntas generales sobre una variedad de temas no relacionados con Walmart, siempre y cuando se adhieran a las normas y restricciones definidas para su uso.

Adaptada para satisfacer las necesidades específicas de los asociados(as) de Walmart, My Assistant es capaz de proporcionar respuestas más precisas y relevantes en este contexto. Como una herramienta diseñada exclusivamente para Walmart, también ofrece una mayor seguridad al reducir el riesgo de filtración de información privada, sensible o estratégica, un riesgo que podría presentarse con otras herramientas de Inteligencia Artificial disponibles en el mercado.

Las ventajas de utilizar My Assistant son numerosas: los asociados(as) pueden obtener respuestas rápidas y precisas a preguntas frecuentes, analizar fácilmente información y documentos, y recibir recomendaciones, sugerencias e ideas que pueden facilitar el inicio de un proceso. Además, la herramienta puede ayudar a optimizar las tareas cotidianas, lo que permite a los asociados(as) dedicar más tiempo a tareas que requieren una perspectiva humana, como la generación de nuevas ideas, la elaboración de estrategias y el establecimiento de relaciones.




5


6

7

**DESÉAME SUERTE**

 **Wish Me well**  
*Proporcionamos una experiencia de cierre positiva para quienes deciden salir de la compañía o jubilarse.*

**REMUNÉRAME**

 **Pay Me**  
*Garantizamos un proceso de compensación correcto y justo.*

**AYÚDAME A CRECER**

 **Grow Me**  
*Creamos experiencias de desarrollo para la adquisición de nuevas habilidades y competencias.*

En Walmart de México y Centroamérica valoramos a nuestras personas y entendemos el papel crucial que juega la tecnología en la mejora de nuestras operaciones. La implementación de My Assistant es un testimonio de nuestro compromiso con la innovación y la mejora continua en todos los aspectos de nuestra organización.

En nuestro viaje de transformación digital, hemos visto cómo la Inteligencia Artificial y las aplicaciones internas pueden simplificar tareas, mejorar la productividad y enriquecer la experiencia de nuestros asociados(as). Sin embargo, somos conscientes de que la tecnología es una herramienta para servir a las personas, y no al revés.

La implementación de herramientas, como las anteriormente mencionadas, representa un paso adelante en nuestra misión de ser una empresa más digital. Pero reconocemos que nuestro talento humano es insustituible y seguimos comprometidos con su bienestar, desarrollo y crecimiento. En última instancia, aunque la tecnología continúa evolucionando y cambiando el panorama del *retail*, nuestro enfoque sigue siendo ofrecer la mejor experiencia a nuestros asociados y clientes. ○

## Walmart

### México y Centroamérica

Walmart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio que opera en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua, con una amplia variedad de formatos que incluyen tiendas de descuento con Bodega Aurrera Express, Despensas Familiares y Pali; supermercados con Walmart Express, Supertiendas Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Más x Menos; bodegas con Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera y Maxi Bodega; hipermercados como Walmart, Hiper Paiz e Hiper más; y clubes de precio con Sam's Club y ClubCo.

La compañía tiene más de 3,900 tiendas en la región, de las cuales aproximadamente 75% se encuentran en México y el resto en Centroamérica. Walmart de México y Centroamérica ha evolucionado y se está transformando para alcanzar otro nivel y convertirse en el ecosistema omnicanal de *retail* líder en México y Centroamérica, ampliando sus capacidades y conectando las necesidades de sus clientes con soluciones que dan acceso a productos y servicios de bajo costo y de la mejor calidad.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Comercio / Retail.

**LOCACIONES:** Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS**

- *Top Companies.*
- Mejores empresas para trabajar para Mujeres - Top Companies.
- Índice Bloomberg - Equidad de Género.
- Éntrale "Mejores Prácticas en inclusión laboral de TcD".
- *Human Rights Campaign LGBT+MX.*

**CONTACTO**

[comunicacion@walmart.com](mailto:comunicacion@walmart.com)

 [WalmartdeMexicoyCentroamerica](#)

 [walmartmexicoycam](#)

 [WalmartMXyCAM](#)

 [walmartmexico](#)

 [walmartdemexicoycentroamerica](#)



Director General: STEPHAN PORIAS; Diseño Gráfico: PAUL RODRÍGUEZ; Contenidos: LAURA GARCILAZO, PALOMA CABO, IVANNA FUCHS; Comercial: RICARDO SOLORIO, CELIA ORTIZ, ESTEBAN GÁNDARA, VICKY CUÉLLAR, CREATICK MARKETING A TU MEDIDA, S.C.; Asistente de Dirección: CRISTINA SÁNCHEZ; Logística: ÓSCAR MORENO, ERNESTO MARTÍNEZ; Contabilidad: MARCO ANTONIO CASTRO, PATRICIA GUERRERO; Fotografía: SHUTTERSTOCK.COM, DEPOSITPHOTOS.COM; Imprenta: SPI.

#### RH EN LAS EMPRESAS, PUBLICACIÓN ANUAL

Derechos reservados 2024 por Editorial Leto, S.A. DE C.V.

Calle Juan Salvador Agraz 97, Local E. Col. Santa Fe, Cuajimalpa.

Alcaldía Cuajimalpa de Morelos, Ciudad de México, México. C.P. 05348, Tel. 55 5813 9032.

Distribuidores: Editorial Leto, S.A. DE C.V., Calle Juan Salvador Agraz 97, Local E. Col. Santa Fe, Cuajimalpa.

Alcaldía Cuajimalpa de Morelos, Ciudad de México, México. C.P. 05348, Tel. 55 5813 9032 y

Distribuidora Intermex S.A. DE C.V.,

Lucio Blanco 435, Col. San Juan Tliluaca, Alcaldía Azcapotzalco,

Ciudad de México, México, C.P. 02400, Tel. 55-5230-9500.

El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores, refleja única y exclusivamente el punto de vista de su autor. Los contenidos, promociones y materiales de los mismos son responsabilidad de su autor. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de su autor o de la empresa anunciada. Editorial Leto se deslinda de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en esta publicación. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc., registrados o no, propias o de terceros son responsabilidad del anunciante. Las personas que colaboran en este número son asesores independientes de Editorial Leto, S.A. de C.V. Todos los derechos sobre las fotografías incluidas en este libro son propiedad exclusiva de stock.adobe.com, shutterstock.com y depositphotos.com, quedando prohibida su reproducción parcial o total. La reproducción parcial o total, modificación, distribución, transmisión, republicación, exhibición o ejecución de lo contenido en esta obra, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético sin la debida autorización por escrito de Editorial Leto, S.A. de C.V., queda totalmente prohibida.

Editor Responsable: Stephan Porias Noriega.

Esta publicación se terminó de imprimir en agosto 2024 en las oficinas de Servicios Profesionales de Impresión, S.A. de C.V.,

Mimosas 31, Col. Santa María Insurgentes, Alcaldía Cuauhtémoc, Ciudad de México,

México, C.P. 06430, Tel. 55-5117-0108.

IMPRESO EN MÉXICO

# HAZ DE TU EMPRESA **UN MEJOR LUGAR** PARA TRABAJAR



World Happiness at Work Summit

EL CONGRESO QUE ESTÁ CAMBIANDO  
EL **MUNDO LABORAL** POR UNO

**MÁS SANO, PRODUCTIVO  
Y FELIZ**

**22 Y 23 DE OCTUBRE**  
EXPO SANTA FE | MÉXICO 



**NANCY  
MARTINEZ** 

**SIMON  
COHEN** 

## ¡ESTOS DATOS **TE INTERESAN!**

**75%**

de los Colaboradores renuncian a  
sus jefes provocando rotación

**42%**

de los colaboradores considera  
que no tiene un equilibrio  
adecuado entre el trabajo y la  
vida personal

**62%**

de los colaboradores no está  
comprometido

**52%**

de los colaboradores están  
buscando trabajo activamente

**41%**

de los colaboradores reportan  
altos niveles de estrés y en  
empresas mal gestionadas 60%

Ingresa el código para obtener **un 40% OFF**

**RHENLASEMPRESAS**

Adquiere tus entradas en: **empresasmásfelices.com/wohaw**  
**hola@grupolive.mx | +52 55 3566 8628**





[www.pmsteele.com.mx](http://www.pmsteele.com.mx)

