cxn CONEXIÓN

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

AÑO 2021

UDLAP CONTEXTO

EDICIÓN #9

MIGRACIÓN DE TALENTO

Cultural Intelligence, Participant Observation and Business Anthropology

Desarrollo y cambio organizacional

Una propuesta táctica para romper barreras organizacionales

Experiencia del colaborador

Nuevas habilidades, nuevos retos

Revolución 4.0

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

UDLAP® | UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

NUEVAS MAESTRÍAS MIXTAS

SISTEMA HYBRID UDLAP

Decide cómo asistir a clases de manera presencial o virtual. Interactúa con tu profesor y compañeros en tiempo real.

El **100%** de nuestros profesores cuentan con posgrado.

Además de experiencia profesional y de consultoría.

Especialízate en el análisis de los nuevos avances de tu profesión.

· CONTACTO ·

222 229 23 13 /posgrados.udlap @PosgradosUDLAP

www.udlap.mx

CARTA EDITORIAL

En los últimos años, se ha integrado el concepto «talento» como uno de los elementos clave para el desempeño de las organizaciones, inclusive como el principal motor de productividad para los países. Reconocer mano de obra calificada era parte del análisis que determinaba el grado de competitividad de una región, y hasta de cierta industria. Sin embargo, actualmente más que percibir a los colaboradores como «mano de obra», se integra la premisa de que cada individuo o persona posee un talento, ahora bien, el reto consiste en cuestionarse ¿qué hacemos las empresas, los Estados o los países para desarrollarlo?, y, posteriormente, ¿qué acciones emprender para conservarlo y retenerlo? En esta edición se abordarán los retos que se vive por la migración de talento; en el artículo principal, se explica su origen y consecuencias.

Asimismo, el lector encontrará una perspectiva diferente de la cultura organizacional desde la antropología. Posteriormente podrá reconocer y disfrutar conceptos novedosos y disruptivos sobre qué es cultura y sobre todo cómo ésta va alineada a los diferentes estilos de liderazgo.

Sin duda, abrazar la diversidad y equipos multiculturales y de diferentes generaciones nos reta a romper las barreras organizacionales y desarrollar nuevas habilidades que permitan enfrentar desafíos, es por ello que el lector obtendrá información útil que aplicar en su organización para fomentar la innovación y la eficiencia en el desempeño organizacional.

Finalmente, esta edición se presenta desde el enfoque del psicoanálisis, la migración de la realidad presencial a la digital que actualmente viven las organizaciones. Estamos ciertos que esta edición, que cuenta con la colaboración de profesores y egresados de la UDLAP, así como de socios estratégicos, será del agrado de los líderes y gestores de talento, invitando a la reflexión para la posterior práctica en el entorno profesional.

CONTENIDO

4. **Cultural Intelligence, Participant Observation and Business Anthropology**
Dr. Martin Jesper Larsson

6. **Una nueva cultura**
Dr. Héctor Oswaldo Toscano

10. **Una propuesta táctica para romper barreras organizacionales**
Dr. Héctor Montiel Campos

12. **Evolución de la cultura organizacional y estilos de liderazgo**
Dra. Elitania Rayón Leyva

14. **Ventajas y desventajas del *home office***
Mtra. María de la Luz Natarén Santel

16. **La oficina lejos de la oficina**
Mtro. Jorge Luis Madrid Novia

cxn CONEXIÓN

DIRECCIÓN EJECUTIVA
Mtra. Lorena Martínez

EDICIÓN GENERAL
Mtra. Mariana Zozaya Rodríguez

SECRETARIOS EJECUTIVOS
Carolina Paredes Vendrell
Raúl Jimenez Mora

COORDINACIÓN EDITORIAL
Mtro. Izraim Marrufo Fernández

DISEÑO EDITORIAL
Marycarmen Romero Omaña

CORRECCIÓN DE ESTILO
Aldo Chiquini Zamora
Andrea Garza Carbajal

FOTOGRAFÍA
José Gerardo Alonso Moncada

BANCO DE IMÁGENES
www.shutterstock.com/es/

CONEXIÓN, Año 2, núm. 8, 2021, es una publicación anual editada por la Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Tel. 222 229 20 00. www.udlap.mx, mariana.zozaya@udlap.mx. Editora responsable: Mariana Zozaya Rodríguez. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo e ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de Título y Contenido: en trámite, otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación.

18. Migración descontrolada de talento
Mtra. Rocío Álvarez Bauza

20. Nuevas habilidades, nuevos retos
Mtra. Erika Cortez Ramírez

22. Talento humano como detonador de la innovación
Lic. Demian Contreras Aguilar

24. Migración de talento
Dr. Raúl Bringas Nostti

26. Importación de talentos
Mtro. Jorge Munguía Osorio

28. Comprender las diferencias: la clave para integrar el talento multigeneracional
Mtro. Ricardo Ferrer González

30. De lo presencial a lo digital: ¿migración factible en psicoanálisis?
Mtro. Andrés Munguía Bárcenas

32. El reto de liderar equipos multidisciplinarios en la era pos-COVID19
Mtro. Julio Larios Bonilla

36. El reto y la distancia
Mtro. Francisco Javier Calleja

CULTURAL INTELLIGENCE, PARTICIPANT OBSERVATION

and Business Anthropology

© DR. MARTIN JESPER LARSSON

- Profesor de tiempo completo del Departamento de Antropología en la Universidad de las Américas Puebla. Doctor en Antropología Social por la Universidad de Mánchester.
- Maestro en Antropología Social por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Licenciado en Derecho por la Universidad de Estocolmo, así como en Historia de la Ciencia por la Universidad de Uppsala.
- Su trabajo gira en torno a la organización de proyectos empresariales, gubernamentales y de OSC.
- Ha publicado sobre diferentes proyectos de desarrollo en el estado de Chiapas, incluyendo el Programa de las Ciudades Rurales Sustentables, la construcción de la presa Chicoasén II y los intentos de limpiar el Río Grijalva.

What can Anthropology offer Business? As a teacher in Business Anthropology, this is a question that I have been answering for almost a decade. To do so, I have normally relied on the key points in Ann Jordan's article, «The Importance of Business Anthropology: Its Unique Contributions». Here, the author stresses the three main fields of the subject, namely

1. ORGANIZATIONAL ANTHROPOLOGY
2. ANTHROPOLOGY OF MARKETING AND CONSUMER BEHAVIOURS
3. DESIGN ANTHROPOLOGY

Besides, she highlights the methodological and theoretical tradition of Anthropology. While this gives a good image of the field, I have noticed that it does not really manage to boil down the particularities of an Anthropological perspective, if compared to the ones offered in Marketing, Design and Business Administration.

To better explain these particularities, I have started using the concept of "cultural intelligence". But I am not referring to the kind of cultural intelligence that you encounter in the literature of management studies, where the focus lies on management in cross-cultural

THE PARTICULAR PERSPECTIVE OFFERED BY ANTHROPOLOGY CAN EFFECTIVELY HELP YOU ADAPT TO NEW SITUATIONS AND NEW GROUPS, AND TO INNOVATE PRODUCTS, SERVICES, MARKETING STRATEGIES AND ORGANIZATIONS.

settings. Cultural Intelligence from an anthropological perspective is a bit different, as it relies heavily on the method of methods in Anthropology: participant observation.

As the name indicates, participant observation consists of two parts: participation and observation. Its participant aspect translates as a visceral insertion into the lives of the people that you work with, mainly through imitation and by learning a broad range of things that might only indirectly relate to the topic that you set out to research. If you, for example, want to understand something relating to the perspective of the cashiers at a shop, you should start working as a cashier at that shop.

The observational part, in turn, is constituted by the conceptual discussions that Anthropological research is constantly relating to, creating a certain detachment from the concrete situations that the researcher is part of. What kind of concepts are we talking about here? Some of the most classical ones include rituals, gift exchange, social drama, and value. Some more recent ones would, for example, be user experience, design thinking, co-creation, multisensoriality, haptic visuality and boundary objects. Both the older and the newer concepts can all be related to the overarching term of culture – or, to be more specific, consumer culture, organizational culture, business culture, and so forth.

How does the difference between participation and observation play out in a concrete case? A good example is found in Mette Kjærsgaard's and Rachel Smith's article, «Valuable Connections: Design Anthropology and Co-creation in Digital Innovation», on the culture that has evolved around a particular video game. The authors argue that we can understand the perspective of the gamers, and their experience of the game, by using what I have called the participative aspect of participant observation. In that way, we can, for example, get insights about parts of the game that are too difficult, and that therefore need adjustments. If we instead take a certain distance to the way that the gamers talk about their experiences, using a conceptual filter, we might see how there are values among the gamers that could be addressed in a better way, such as the value of prestige and of being part of a gaming community, by inserting features in the game that let the gamers communicate with each other, and where their scores are visible to anyone playing the game.

To be able to switch between these two parts of participant observation is what I call Cultural Intelligence. By training your Cultural Intelligence —which you do in Business Anthropology— you improve your capacity to connect to people, and to use concepts to take a certain distance from them. In that way, the particular perspective offered by Anthropology can effectively help you adapt to new situations and new groups, and to innovate products, services, marketing strategies and organizations. Maybe needless to say, using your Cultural Intelligence does not make you leave the fields of marketing, design and business administration. What it definitely does is to help you approach them in a different way.

UNA NUEVA CULTURA

© DR. HÉCTOR OSWALDO TOSCANO

© Consultor de UDLAP Consultores, donde funge como coordinador del diplomado especialista en *Desarrollo de Cultura Organizacional. Un proceso ágil para transformar la cultura de su organización.*

© Doctorando en Historia por la Universidad Francisco Marroquín.

© Articulista sobre economía, política y negocios en *Revista Líderes* (Ecuador), *Plan V* (Ecuador) y *Portafolio* (Colombia).

© Fundador de Business Coaching School.

© Diplomado en acceso a mercados internacionales UTE.

En un mundo globalizado, la interacción con otras culturas es algo cotidiano. A través de las nuevas tecnologías podemos constatar en tiempo real dinámicas culturales que antes nos eran muy lejanas. Las experiencias, en ese sentido, son múltiples en el entorno empresarial. Desde la interacción con proveedores que están al otro lado del planeta, hasta la integración de ejecutivos que provienen de otras regiones.

En países como México, muy integrados a la economía mundial, estas experiencias dejaron de ser novedades. Forman parte de las estrategias corporativas, sobre todo en compañías con más de mil empleados (Ernst, Young e IESE, 2011). Expatriar ejecutivos, con el objetivo de mejorar o ejecutar ciertos procesos clave, o cubrir cargos de *management*, con el fin de mejorar la productividad, son prácticas comunes en las empresas multinacionales. Sin embargo, estas integraciones no están exentas de retos.

Uno de esos retos es la integración a una nueva cultura. Por ejemplo, un ejecutivo que es trasladado desde Alemania hacia México encontrará que mucho de lo que cree o lo que hace es diferente en el nuevo país. Desde cosas muy evidentes como el tipo de comida, el lenguaje, el tipo de relaciones interpersonales, hasta otras que no son tan evidentes como los valores.

He documentado varios casos en los que ese impacto cultural produjo graves fracasos y el tema resulta más complejo cuando muchos ejecutivos declaran no haber recibido ninguna información o proceso previo a la expatriación —25 % de acuerdo al estudio de Ernst, Young e IESE (2011)—.

PERO, ¿QUÉ ES LA CULTURA?

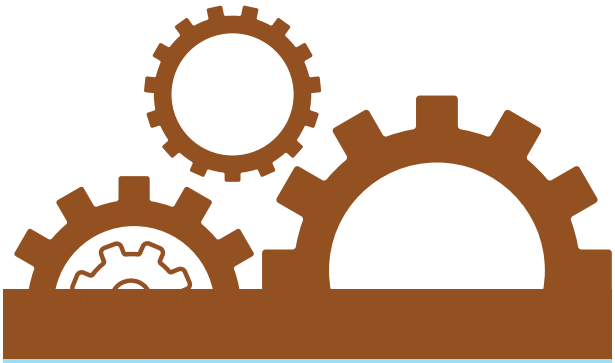
Los elementos de los que están hechos los sistemas sociales son las comunicaciones (Becker, Reinhardt-Becker, 2016). Este es el fundamento clásico de los sistemas sociales de Luhmann. Las comunicaciones permiten cumplir con ciertas funciones de los sistemas. Como, por ejemplo, en el sistema económico las comunicaciones se basan en la distinción entre propiedad y no propiedad de bienes. Esa es la operación básica del sistema económico.

En el caso de la cultura, siguiendo a Luhmann, es una reducción que hace posible hacer distinciones de tipo pertinente-impertinente, correcto-incorrecto, apropiado-inapropiado (Farías, 2014). De esa manera se producen las estructuras que permiten formar expectativas y planificar. Geert Hofstede hace una escisión entre cultura nacional y cultura organizacional. La cultura nacional es parte de la programación mental adquirida durante la infancia (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2021). Está representada, principalmente, por los valores.

En ese sentido, la cultura organizacional estaría caracterizada por los rituales, héroes, símbolos —aunque éstos también pueden provenir de la cultura nacional—. Una clara distinción entre cultura nacional (valores) y conducta organizacional (prácticas) permite delinear programas de integración más eficientes. En ese sentido, cuando se incorpora un ejecutivo expatriado puede adoptar las prácticas de la organización, sus valores siempre provienen de la cultura nacional a la que pertenece el ejecutivo.

Una de las tareas del área responsable de talento humano es generar un proceso de integración a la nueva cultura. Reconocer los valores propios y los de la nueva cultura. Además, se puede trabajar en procesos que permitan desarrollar las nuevas competencias —conductas observables y prácticas— que permitirán asumir el nuevo rol con eficiencia.

El costo de expatriación para una empresa es bastante considerable, tomando en cuenta que en la mayoría de los casos la empresa cubre también gastos personales. En consecuencia, este trabajo de acoplamiento a la nueva cultura no es menor, ya que tiene varias aristas y puede impactar de forma radical sobre el desempeño organizacional.



Es probable que las tecnologías de la información se utilicen como solución a una posible disminución de la movilidad internacional de los profesionales. Eso significa que los procesos de integración cultural contarán con un problema adicional: la falta de comunicación Interpersonal.

CAMBIOS DESPUÉS DE LA PANDEMIA

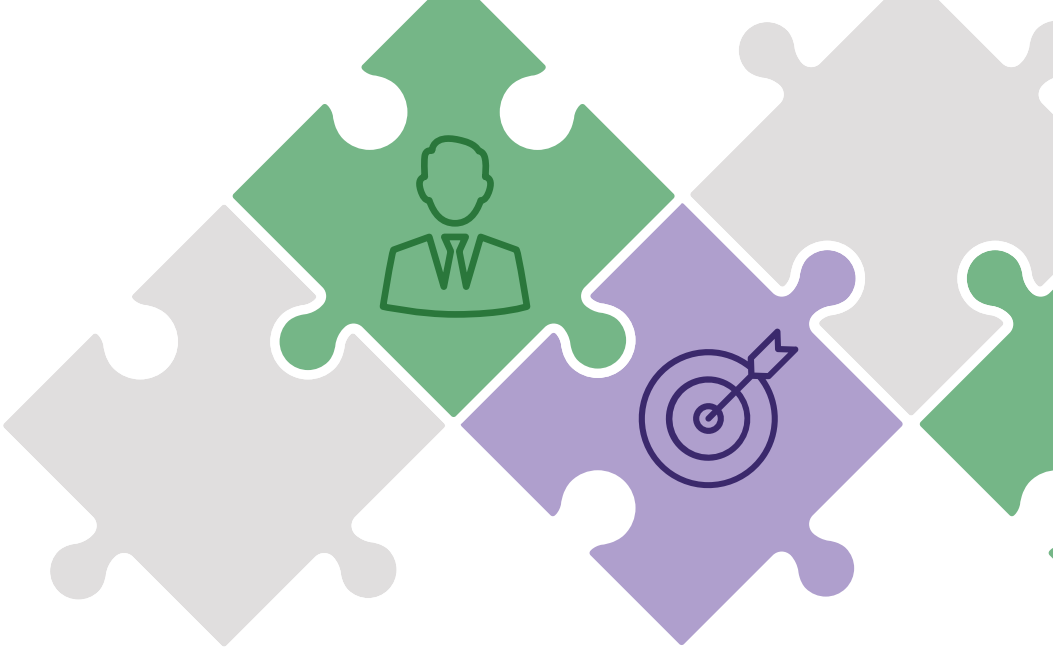
Luego de la pandemia, pensar en el trabajo se ha convertido en un asunto obligado. Por supuesto que la crisis por la pandemia afectó también la movilidad internacional de ejecutivos. Una encuesta de Cigna 360 —Well-being Survey— ha analizado las tendencias globales sobre movilidad internacional. En el caso de España, el 21 % de encuestados, desea regresar a su país de origen y el 35 % tiene más reservas que antes para trasladarse a un país extranjero (Cigna, s. f.).

Entonces, es probable que las tecnologías de la información se utilicen como solución a una posible disminución de la movilidad internacional de los profesionales. Claro, eso significa que los procesos de integración cultural contarán con un problema adicional: la falta de comunicación interpersonal.

La cultura organizacional es un activo intangible que genera valor en la economía del conocimiento, es importante cuidar la integración de todos y para ello es necesario que los responsables de gestión de talento humano diseñen procesos que permitan una integración eficiente y efectiva para los colaboradores que sean expatriados o que trabajen en ambientes culturales distintos a los suyos.

REFERENCIAS

- Becker, F. (2016). *Teorías de sistemas. Una introducción para las ciencias históricas y las humanidades*. Universidad Iberoamericana.
- Ernst, Young e IESE. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales*. Recuperado de https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf
- Farías, I. (2014). Cultura: la performación de mundos sociomateriales. *Convergencia*, *21*(64), 65-91. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352014000100003&lng=es&tlng=es
- Más de un tercio (35%) de los españoles expatriados está menos dispuesto a trasladarse a otro país extranjero como resultado de la pandemia (s. f.). Cigna. Recuperado de https://www.cignasalud.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mas-de-un-tercio-35-de-los-espanoles-expatriados-esta-menos-dispuesto
- Minkov, M. (2021). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.



© DR. HÉCTOR MONTIEL CAMPOS

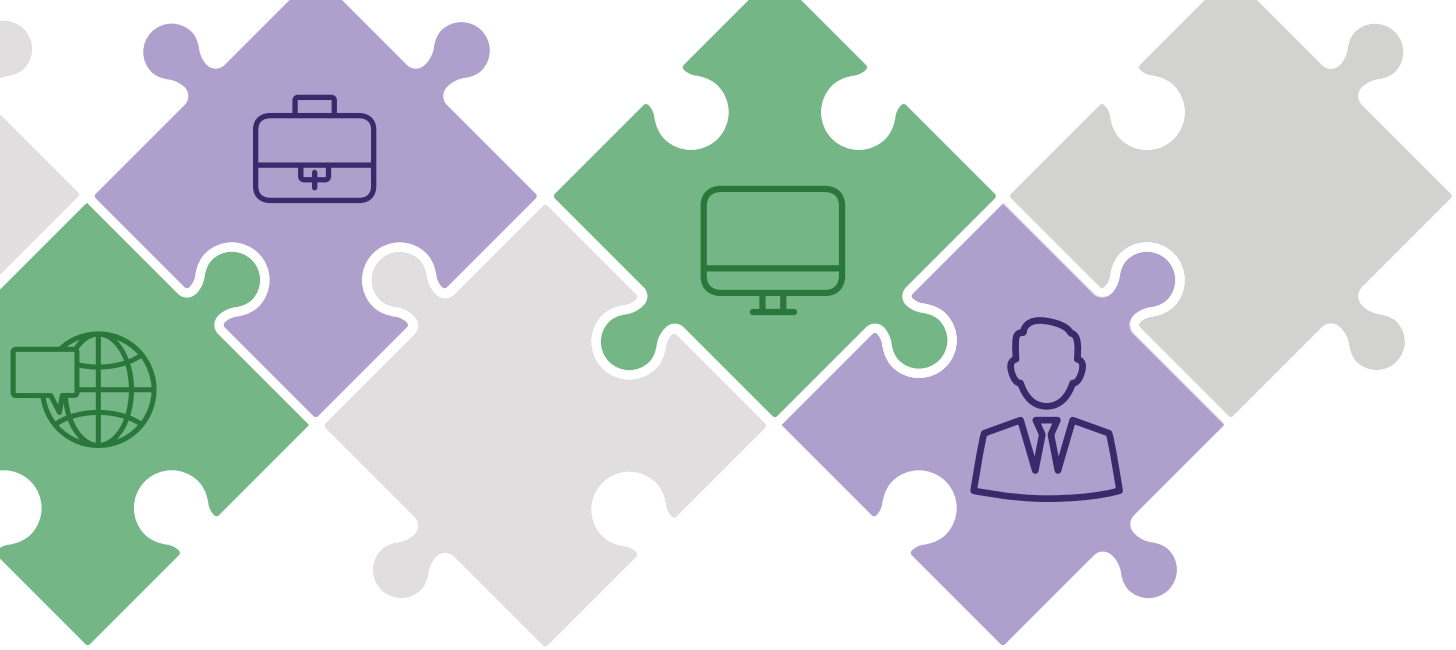
- Profesor de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de las Américas Puebla.
- Doctorado en Ingeniería de Proyectos por la Universidad Politécnica de Cataluña.
- Maestro en Innovación para el Desarrollo Empresarial por el Tecnológico de Monterrey.
- Maestro en Administración de la Empresa Industrial por la Universidad Iberoamericana.
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel I).

UNA PROPUESTA TÁCTICA PARA

romper barreras organizacionales

El campo de la estrategia ha evolucionado tremendamente en los últimos 30 años, así como la literatura sobre modelos de negocio lo ha hecho en la última década. No obstante, parece ser que hay una falta de claridad con respecto a estos conceptos, por lo que es difícil diferenciar la noción de modelo de negocio de otros conceptos relacionados con la práctica administrativa. Específicamente, la delimitación del modelo de negocio de la estrategia sigue siendo ambigua.

Hay algunos trabajos que han abordado esta diferenciación desde el plano conceptual. Por ejemplo, la propuesta de Casadesus-Masanell y Ricart (2010) es muy interesante para distinguir la relación entre estrategia, modelo de negocio y táctica. Para estos autores, el modelo de negocio se refiere a la lógica de la empresa, es decir, la forma en que opera y crea valor para sus diferentes grupos de interés; estrategia se refiere a la elección consciente del modelo de negocio a través del cual la empresa competirá en el mercado; mientras que la táctica se refiere a las opciones residuales que tiene la empresa en virtud del modelo de negocio que haya elegido. A partir de esta propuesta, se puede apreciar que la estrategia y el modelo de negocio están estrechamente relacionados, pero son conceptos diferentes, por lo que el modelo de negocio es el reflejo y, en parte, resultado de la estrategia empleada por la empresa. En consecuencia, la estrategia y el modelo de negocio se complementan entre sí y, presumiblemente, influyen en el desempeño de la empresa.



Una vez que se ha planteado esta perspectiva, ahora es más fácil enfatizar en el modelo de negocio. En términos sencillos, el modelo de negocio ofrece el marco para comprender que una empresa lleva a cabo actividades que le ayudan a operar de manera eficiente y actividades que le ayudan a innovar. Ya sea por eficiencia o innovación, Chesbrough (2012) ya nos sugería que las fuentes de conocimiento externas a la empresa pueden influir significativamente no sólo en la operación, sino también en el diseño mismo del modelo de negocio. Con base en este razonamiento, resultaría conveniente facilitar el acceso a estas fuentes de conocimiento externo, entre ellas los clientes, proveedores, socios estratégicos, entre otros. Sin embargo, el modelo de negocio también debe abordar las necesidades de coordinación interna que surgen cuando la empresa involucra a diferentes partes externas. La necesidad de satisfacer ambas demandas requiere de un diseño en el modelo de negocio que permita simultáneamente la descentralización y asegure que los esfuerzos descentralizados se coordinen durante todo su proceso. Aquí es donde hace su aparición la táctica.

Una forma de coordinar estos esfuerzos es mediante la formación de equipos de trabajos. La pandemia del COVID-19 vino a demostrar que el ser humano es capaz de adaptarse a nuevas condiciones y las empresas no son ajenas a ello. Los equipos multidisciplinarios, multiculturales o transnacionales que se formaron tuvieron que trabajar de forma coordinada para romper barreras organizacionales, y poder así sobrepasar los inconvenientes que trajo consigo la pandemia. En otras palabras, al mismo tiempo que se daba el aislamiento, se tenía que trabajar colaborativamente y todo esto gracias a las tecnologías de información y comunicación. Ya lo dijo Gary Hamel (2009), el centro del cambio de toda organización y de toda sociedad está en las personas y es gracias a su capacidad de adaptación que es necesario cambiar la forma en que nos organizamos, porque la forma en que se venían operando algunas funciones o actividades del modelo de negocio, al menos, hasta antes de la pandemia, ocultaban vicios, excesos o ineficiencias.

Por esta razón, la libertad con responsabilidad, el talento y la capacidad de las personas son las que pueden promover un mejor funcionamiento del modelo de negocio, sin importar dónde están físicamente. La barrera de lo físico o material ya ha quedado superada, ahora hace falta afinar la forma de hacer las cosas y llevarlas a un siguiente nivel para dar más y mejores experiencias a todos aquellos grupos, tanto internos como externos, que les interesa y les conviene que le vaya bien a la empresa.

REFERENCIAS

- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, *43*, 195-215.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation. *Research Technology Management*, *55*, 20-27.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, *87*, 91-98.

© DRA. ELITANIA RAYÓN LEYVA

- Investigadora y profesora de tiempo completo del Departamento de Economía de la UDLAP.
- Doctora en Economía Financiera: Banca y Bolsa por la Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Experta en economía financiera.
- Colaboradora en medios digitales e impresos de comunicación y en publicaciones especializadas.

EVOLUCIÓN DE LA CULTURA

organizacional y estilos de liderazgo

La cultura organizacional y los estilos de liderazgo son dos áreas de estudio dentro de la Economía de la Empresa que se vinculan en forma directa con la eficacia de las organizaciones. La cultura organizacional se establece a partir de los principios y valores que son aceptados y compartidos por las personas dentro de una organización, mientras que el estilo de liderazgo desempeña un papel fundamental para crear, mantener o transformar la cultura organizacional, por lo que debe estar en constante evolución dependiendo de los cambios en el contexto global a los que se enfrenta la organización.

En el contexto actual, las organizaciones eficientes han aprovechado la migración laboral para recibir a nuevos talentos, que con su forma de trabajo han enriquecido el ambiente cultural y laboral dentro de las organizaciones. No obstante, el manejo de equipos multiculturales y/o equipos de trabajo transnacionales representan un reto para el estilo de liderazgo en la organización.

En la prehistoria, se requería de un líder que fuera valeroso, inteligente y fuerte cuando se presentaban situaciones que implicaban trabajo en equipo, por lo que la base del liderazgo era el prestigio personal, este estilo de liderazgo es conocido como liderazgo carismático.

Más adelante surgió el liderazgo tradicional, relativo a los reyes, zares, faraones y emperadores, es decir, líderes que gobernaban apelando a un derecho divino o por mandato de los dioses.

En la actualidad, existen diversos estilos de liderazgo que pueden emplearse dependiendo del contexto de la organización. **Entre ellos, destaca el liderazgo humanista, que se refiere a la capacidad de enseñar y transmitir seguridad mediante acciones, ya que se ejerce desde el ejemplo con el propósito de generar credibilidad y confianza.**

La confianza es lo que le permite al líder humanista influir en las personas de su entorno, la ausencia de ésta dificultaría su liderazgo debido a que se trata de una competencia clave para la prosperidad de las organizaciones. De esta manera, el liderazgo humanista se enfoca en los individuos relacionados con la empresa, sin importar si son subordinados, clientes o proveedores, el compromiso del líder lo incita a promover el bienestar dentro de la organización. Además, este líder debe impulsar una cultura cimentada en la lealtad, saber comunicar y escuchar a sus seguidores.

Por otra parte, el estilo de liderazgo basado en valores promueve el alcance de metas de calidad que reflejan una necesidad intrínseca del líder por progresar de manera personal, interpersonal y laboral. Este liderazgo basado en valores aspira a que la empresa busque la consolidación profesional de todo el personal y que el entorno social en el que se desarrolla se beneficie directamente, evitando una visión materialista de los empleados y de la propia organización.

Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. El líder transformacional guía a sus seguidores, los inspira estableciendo desafíos y les brinda una motivación basada en el desarrollo personal. Además, los conduce hacia el logro de estándares de excelencia a través del establecimiento de una visión y una misión compartidas. Mientras que el liderazgo transaccional es aquel en el que los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas establecidas. Por su parte, en el liderazgo laissez faire, el líder renuncia al control absoluto, permitiendo que sus seguidores tomen decisiones y sean responsables de los resultados de las mismas. Así, dado que la cultura organizacional no está predefinida, ésta puede ser moldeada y construida a partir del estilo de liderazgo seleccionado (Smircich, 1983).

La cultura de una organización se manifiesta en los valores y principios que se transmiten y practican al interior de la misma, en las actitudes y comportamientos del personal, en las normas y políticas éticas, y en la integración del ambiente laboral (Giberson, 2001). Asimismo, la cultura organizacional influye en la interacción entre los miembros al interior y al exterior de la organización, y a partir de ella, surgen las normas, guías y expectativas que determinan el comportamiento del personal durante el desempeño de su trabajo, así como las bases para el control social en la empresa (Hofstede, 1980). Por lo anterior, el estilo de liderazgo debe transformarse cuando sea necesario, con el objetivo de incorporar eficientemente a los nuevos talentos (nacionales e internacionales), a las nuevas culturas, y a las nuevas tecnologías y formas de trabajo para el desarrollo integral e internacional de la organización. C

REFERENCIAS

- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
- Giberson, T. (2001). Transferring leader values: The creation of organizational culture. *Source Dissertation Abstracs International: The Sciences & Engineering*. Boston: Microfilms International.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills/London CA: Sage.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 339-358.

© MTRA. MARÍA DE LA LUZ NATARÉN SANTEL

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

© Licenciada en Administración de Hoteles y Restaurantes por la Universidad de las Américas Puebla.

© Maestra en Administración de pequeñas y medianas empresas por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

© Cuenta con una experiencia de 15 años trabajando en diferentes hoteles de la Riviera Maya.

© Actualmente es gerente de reservaciones en Isla Mujeres, Quintana Roo.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL *HOME OFFICE*

En pleno siglo XXI se están viviendo tiempos altamente retadores y adversos, donde se ha puesto a prueba nuestra capacidad de resiliencia, no solo a nivel personal sino en diversos aspectos incluyendo el empresarial. La mundialmente conocida pandemia ha incitado a las empresas a cuestionar, entre otros aspectos, la importancia de la presencia física en puestos determinados dentro de la organización.

Es probable que no todos los giros empresariales hayan tenido este tipo de cuestionamiento en cuanto a la opción de tener o no de manera presencial a los colaboradores, dependiendo si se trata de compañías grandes o pequeñas o de bienes y/o servicios. En el caso específico del ramo hotelero, y por tratarse de un sector dedicado al servicio, de primera instancia se podría pensar que la posibilidad de contar con talento fuera del hotel es casi nulo, sin embargo, no es del todo cierto.

Sin que pudiéramos procesar la ola de acontecimientos que la pandemia traería consigo de manera precipitada, a partir de abril de 2020, el confinamiento forzoso global nos hizo quedarnos en casa. Los siguientes meses llenos de incertidumbre fueron rudos para todas las industrias, pero eventualmente la resiliencia en nuestra condición humana floreció. El sector turístico, específicamente en la Riviera Maya, en pocas ocasiones se había visto afectado por eventos particulares, sin embargo, la pandemia ha dejado marcado su paso y quedará registrado en la historia económica del destino mexicano más popular.

En cuanto se pudieron reactivar las actividades turísticas caribeñas, se empezó a percibir la cantidad de colegas en el área administrativa y de ventas, que se unieron al home office. Era notorio que el trabajo en casa no surgía exclusivamente entre los hoteles o agencias pequeñas, sino en las empresas multinacionales del tamaño de Expedia y Booking.com. Los beneficios y comodidades fueron apreciados de manera inmediata, como el ahorro de gasolina, pero también las desventajas como la depresión por aislamiento.

Se pueden apreciar varios beneficios empezando por el aumento de la cantidad de tiempo familiar. Para aquellos colaboradores que tenemos hijos, es muy bien sabido que el tiempo familiar se ve reducido por las largas jornadas laborales aunado al tiempo que se toma en trasladarse desde/hacia el trabajo. El tiempo familiar debe ser entonces de calidad en compensación de la cantidad. Pero con esta pandemia se ha podido cambiar el tiempo de transportación al trabajo por un desayuno y una comida familiar diaria y más tranquila.

También es bien sabido que, para llegar a la empresa a tiempo, es necesario levantarse muy temprano para iniciar con la rutina de bañarse, cambiarse, peinarse y en el caso de las damas se requiere de una inversión mayor al arreglo personal. Si bien el home office sigue demandando la misma vestimenta que en presencial, el ahorro del tráfico se traduce en más horas de sueño reparador, lo cual deja una mente más descansada y productiva.

Sería una falsedad pensar que el trabajo desde casa tenga solamente ventajas. Las desventajas también son claras como la línea muy delgada entre actividades de casa y actividades laborales. Si el individuo es altamente organizado y capaz de establecer horarios estrictos para separar las labores, se podrá tener una colaboración igual de productiva que de manera presencial. Si no se cuenta con dicha capacidad, entonces la productividad decrecerá por intercalar ambas obligaciones.

El espacio designado es transcendental dentro de casa ya que eso determinará el nivel de concentración laboral. Hay que destinar una habitación o punto preciso en el cual haya el menor ruido posible (no cerca de la cocina, por ejemplo), buena iluminación y ventilación, con escritorio adecuado (no mesa del comedor). Esto es más complicado de lo que se imagina y hay personas que dentro de un departamento cuentan con limitadas zonas donde «anidar laboralmente».

Aunque se pudiera pensar en un incremento importante del modo *home office* de manera permanente, en realidad, puede que solamente dure mientras el virus COVID-19 nos mantenga alertas, ya que las ventajas y desventajas son numerosas y se debe hacer un análisis minucioso para poder establecer un puesto en esta modalidad de manera permanente.

© MTRO. JORGE LUIS MADRID NOVIA

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Licenciado en Actuaría y maestro en Finanzas Corporativas por la Universidad de las Américas Puebla.
- Pasante de la maestría en Consultoría Estratégica de Negocios por la Universidad Panamericana.
- Cuenta con más de siete años de experiencia en proyectos de documentación y consultoría de precios de transferencia, valuación de negocios y activos y resolución de controversias con autoridades fiscales, para clientes multinacionales en las industrias de consumo, manufactura, energía, hospitalidad y servicios financieros.
- Actualmente es gerente de precios de transferencia en Deloitte México.

LA OFICINA LEJOS DE LA OFICINA

«¿Cómo te gustaría trabajar en el 2022? ¿Presencial, teletrabajo, mixto?» Esta pregunta recurrente en LinkedIn es una de las grandes interrogantes que enfrentan trabajadores y empresas en un contexto mucho más amplio de transformación de los espacios laborales. El proceso imparable de globalización y el perpetuo crecimiento que persiguen las empresas multinacionales, combinados con la crisis sanitaria y económica, han obligado a replantear algunas de las ideas tradicionales de lo que es un espacio de trabajo. El resultado: gran parte del talento quiere cambiar el cubículo y las salas de junta de la oficina del siglo XX por la laptop y el móvil en conferencia desde la sala de estar, la playa o un vuelo transatlántico en el siglo XXI.

FlexJobs reporta que entre 2005 y 2015, el tiempo en teletrabajo de empleados en Estados Unidos aumentó 115%. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado ese crecimiento el último año y medio y para los empleadores esto ha traído diversas oportunidades. Por un lado, ofrecer la flexibilidad del trabajo remoto como un beneficio para unírseles es definitivamente atractivo. Para las empresas resulta igualmente interesante el prospecto de reducir gastos en términos de superficies arrendadas, servicios y otros gastos de oficina, al tener menos personas en un lugar fijo. Otra ventaja adicional que pueden aprovechar las empresas, alineado con el contexto de globalización y expansión internacional, es la posibilidad

El teletrabajo, sin delimitaciones adecuadas, puede fácilmente convertirse en un ambiente más estresante que el de la oficina tradicional.

de reclutar y emplear a personas en cualquier lugar, formando equipos multiculturales y brindándole a la compañía un estatus de casi omnipresencia. Todas estas opciones conllevan sus respectivos riesgos.

A pesar de lo atractivo del teletrabajo, no todas las empresas terminan de convencerse de su uso. KPMG reporta que, en México, 91% de la fuerza laboral adoptaría el teletrabajo si estuviera disponible en un mundo pospandemia, para hasta el 40% de su tiempo, mientras que sólo el 63% de las empresas expresó intenciones de mantener este esquema. La aprensión por este cambio es comprensible, las dudas más frecuentes son cómo mantener la productividad en altos niveles, lograr comunicación, colaboración y supervisión efectiva, garantizar la seguridad de la información, y mantener el compromiso de personas que sólo conviven a la distancia. Estas cuestiones ponen a prueba la capacidad de gestión y liderazgo cuando se trabaja con equipos remotos.

Estos riesgos no invalidan las bondades del teletrabajo, pero sí demuestran que son necesarios controles y reglas claras para que todos los involucrados se beneficien de su aplicación. Aunado a lo anterior, también es importante destacar que el teletrabajo, sin delimitaciones adecuadas, puede fácilmente convertirse en un ambiente más estresante que el de la oficina tradicional. Para muchos trabajadores no basta tener la opción de trabajar remotamente; también es necesario el respeto al derecho a la desconexión. La flexibilidad de horarios también se ha convertido en un punto clave, con firmas importantes adoptándolo, como Deloitte en Australia, desechando el horario fijo de 9 a 6 y en su lugar permitiendo que sus colaboradores designen sus propios horarios.

Con respecto a la posible reducción de espacios fijos y, consecuentemente, de gastos de oficina, las empresas deben tener en cuenta que, si bien el teletrabajo y la flexibilidad de horarios son sumamente populares, también habrá quienes prefieran la oficina habitual, por lo que no en todos los casos se podrá prescindir por completo de un sitio al que puedan acudir. Esta es una cuestión que se debe ponderar tanto de la perspectiva financiera como operativa.

Finalmente, la oportunidad de contar con equipos multiculturales colaborando simultáneamente en distintas geografías implica retos más importantes que la simple consideración de diferentes husos horarios. Si bien cada compañía posee su propia cultura organizacional distintiva, los colaboradores también tienen su propia identidad, la cual debe ser respetada y bienvenida antes de que puedan adoptar la de la empresa. Por esto, los líderes empresariales deben ser sensibles ante el reto de expandir sus fronteras, para lograr una colaboración armoniosa en lugar de una confrontación cultural. Tanto las empresas como su talento entienden plenamente la relación entre labor y creación de valor, pero los catalizadores para optimizar la creación de valor están permanentemente sujetos a prueba. En el caso del trabajo remoto, hay evidencia clara de sus ventajas pese a sus riesgos. Sin embargo, el mayor reto para implementar la oficina fuera de la oficina es el cambio de paradigma organizacional. A medida que se continúe demostrando su efectividad, el trabajo remoto podrá continuar su progreso como el futuro del espacio laboral.

REFERENCIAS

- Reynolds, B. y Bibby, A. (2021). *The Complete History of Working from Home*. Recuperado de https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/
- Segura, O. (2021). *Teletrabajo en México: retos para su implementación*. Recuperado de https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/04/teletrabajo-en-mexico-retos-para-su-implementacion.html

MIGRACIÓN DESCONTROLADA DE TALENTO

© MTRA. ROCÍO ÁLVAREZ BAUZA

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Licenciada en Comunicación y en Teatro por la Universidad de las Américas Puebla.
- Maestra en Psicología Organizacional.
- Fundadora y directora de R|A Woman Training & Health.
- Se desempeñó como directora regional de Great Place to Work®Institute México por once años.
- *Health coach* certificada por el Institute for Integrative Nutrition.
- Quince años orientada a la consultoría organizacional, especialista en bienestar corporativo, desarrollo integral de las mujeres y experta en la aplicación e implementación de la NOM-035-STPS.

Las consecuencias de la pandemia siguen siendo evidentes en nuestra sociedad y en las organizaciones. La mayoría de las empresas han logrado adaptarse a ello, sin embargo, el equipo de RR. HH. continúa enfrentando desafíos ante los cambios de esta crisis y de nuestra acelerada transformación social y cultural.

Estos cambios tienen una influencia negativa en la permanencia de los colaboradores, por la posibilidad de trabajar desde otro lugar sin salir de casa, volviéndose una opción viable para muchos, provocando la movilidad del talento, siendo un desafío organizacional asegurar la permanencia de sus colaboradores, garantizando la rentabilidad.

Las organizaciones deben priorizar las habilidades de sus colaboradores por encima de sus funciones, desarrollando líderes con capacidades para manejar este irremediable escenario reteniendo el talento, anticipando y diseñando estrategias para afrontar este desafío.

USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

El reclutamiento es el proceso de RR. HH. más susceptible de ser automatizado, en este 2021 se prevé que existan avances en la utilización de inteligencia artificial y realidad virtual en procesos de selección. Además de realizar el *onboarding* de forma digital, donde pueden utilizarse experiencias virtuales creativas que faciliten la incorporación del nuevo personal reduciendo la incertidumbre por no acudir físicamente al centro de trabajo.

Contar con herramientas que permitan agilizar los procesos de RR. HH., gestionando los trámites administrativos a distancia, optimizando el tiempo de los colaboradores, el diseño de nuevos turnos de trabajo para evitar entradas y salidas masivas, la solicitud de vacaciones y permisos, entre otros.

ESTRATEGIAS DE RESKILLING O UPSKILLING

La tecnología acelera la necesidad de desarrollar nuevas competencias en los colaboradores, así que el *upskilling* digital es clave para el éxito de la organización. Esta estrategia tiene que ver con el desarrollo de los colaboradores para que sean capaces de asumir nuevos roles. El objetivo es reducir la brecha digital formando gente competitiva, capaz de adaptarse a los cambios.

Trabajar a distancia va más allá de utilizar *Zoom*, hay que poseer habilidades para colaborar con personas que no están presentes físicamente. Los líderes necesitan estas competencias considerando dirigir personas multiculturales y donde cada uno trabaja desde ubicaciones geográficas distintas, observando las particularidades culturales de cada país.

FLEXIBILIDAD EN LA MODALIDAD DE TRABAJO

La pandemia obligó a implantar urgentemente el trabajo remoto, modalidad que llegó para quedarse en muchos casos, permitiendo incorporar modelos híbridos que combinan el trabajo en línea y presencial. Ayudar a que los colaboradores gestionen con flexibilidad sus horas de trabajo y ubicación será una ventaja competitiva para la retención del talento.

Para que este modelo sea exitoso es importante considerar: no imponer la forma, permitiendo la libre elección a trabajar desde casa, generando interacción entre los miembros del departamento; brindar las herramientas necesarias para cumplir con las labores a distancia; igualdad de condiciones (sin importar la modalidad preponderante), y reforzar el propósito del trabajo (clarificando la misión de la organización y la aportación de cada uno).

BIENESTAR EMOCIONAL DE LOS COLABORADORES

Las circunstancias actuales han influido negativamente en la salud de los colaboradores, manifestándose en estados de depresión o ansiedad; enfrentando a los líderes con equipos de trabajo desgastados que no han encajado con la modalidad en línea.

Fortalecer la salud mental de los colaboradores debe ser parte de la estrategia, garantizando un equilibrio emocional que contribuya al bienestar personal, impactando positivamente en los resultados de la empresa. Algunas acciones incluyen ofrecer atención psicológica, herramientas para gestionar el estrés, prácticas de *mindfulness*, asesoría sobre la buena alimentación y aplicación de encuestas para conocer el estado de ánimo colectivo, entre otras.

Garantizar la desconexión digital debe ser parte de esta estrategia; el trabajo en línea ha generado jornadas de trabajo sin descanso, es crucial contar con una política interna que sirva para cultivar el hábito en los colaboradores de desconectarse y no atender *mails* o mensajes fuera de su jornada laboral; así como delimitar los tiempos para organizar las juntas.

Finalmente, considerar como parte de la estrategia, que las personas deben ser el centro de todos los cambios. Para integrar este concepto, es necesario que RR. HH. y los líderes sean capaces de gestionar los diferentes tipos de habilidades de sus colaboradores. Entre mayor sea el avance tecnológico en la organización, más interés debe procurarse al ser humano.

NUEVAS HABILIDADES, NUEVOS RETOS

MTRA. ERIKA CORTEZ RAMÍREZ

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Maestra en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla.
- Licenciatura en Ciencias de la Computación.
- Cuenta con 8 años de experiencia en el manejo de tecnologías de información y atención al cliente, además de 3 años de experiencia en el área de finanzas en la industria automotriz.

Durante este periodo de pandemia hemos tenido muchos cambios y retos en la forma de hacer las cosas, tanto en lo laboral como en lo personal. Esto nos ha permitido desarrollar nuevas habilidades en los dos ámbitos, siendo una de las principales la adaptación.

La tecnología fue una pieza fundamental durante este periodo, puesto que fue necesario readaptarnos a un nuevo proceso de comunicación. Las herramientas digitales se convirtieron en algo indispensable para la vida diaria de jóvenes y adultos, a pesar de que ya teníamos un uso frecuente. Asimismo, las empresas tuvieron que enfrentarse a diferentes retos para continuar su funcionamiento realizando sus procesos de manera híbrida o virtual.

Estos cambios generaron diversos beneficios, permitiéndonos encontrar nuevas formas de realizar procesos o actividades de manera remota. El *home office* o teletrabajo se convirtió en termino más frecuente, el cual no todas las empresas tenían implementado, convirtiéndose en un beneficio laboral que permite desarrollar nuestras funciones desde casa reduciendo así los riesgos tanto para nosotros como para la empresa.

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La transformación digital es la unión de tecnología digital en las diferentes áreas de una empresa, modificando la forma en la que trabaja. Les permite a las empresas competir en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona.

La transformación digital permitió a las empresas ver las nuevas formas de adaptación de manera más ágil, trabajando en el rediseño de procesos pasando en algunos casos parte de su actividad presencial a *online*. Esto permitió a los trabajadores desarrollar habilidades de comunicación entre equipos de trabajo permitiendo construir una cultura digital. Con lo anterior, podemos identificar la importancia que tiene el desarrollo de habilidades en el capital humano y que son importantes para un mejor desempeño.

Por otro lado, la pandemia nos permitió generar nuevos modelos de negocio, nuevos productos, nuevos puestos de trabajo y nuevos retos por descubrir. Estos también tendrán que enfrentarse a las nuevas formas de trabajo, generando estrategias que permitan adaptarse a esta nueva etapa.

Desde mi punto de vista fue un reto desarrollar las actividades laborales desde un entorno *online*, ya que como trabajador debes combinar dos ambientes el laboral y personal. Sin embargo, me permitió mejorar procesos ya establecidos y desarrollar más mis habilidades con las herramientas *online*.

Como nuevos retos, pude encontrar nuevas formas de trabajar en equipo y utilizando la tecnología pude establecer una nueva forma de administrar la información. La adaptación es la mejor habilidad que podemos desarrollar y aunado a ella, la responsabilidad que es lo que nos permite tener una buena comunicación con nuestros colaboradores.

Durante la pandemia tuvimos que enfrentar cambios en nuestra forma de trabajar, por un lado, las empresas tuvieron que adaptarse y hacer uso de la tecnología para seguir trabajando, por el otro lado, todos los que laboramos tuvimos que ajustarnos a un ritmo de vida diferente.

En conclusión, los cambios a los que nos hemos tenido que enfrentar durante la pandemia nos han mostrado diferentes áreas de oportunidad a las que las empresas deben adaptarse para encontrar nuevas estrategias que le permitan continuar en el mercado. El capital humano es uno de los principales aspectos que debe tomar en cuenta y seguir desarrollando sus habilidades, además de realizar capacitación constante que les permita enfrentar los cambios.

© LIC. DEMIAN CONTRERAS AGUILAR

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Licenciado en Administración de Hoteles y Restaurantes por la Universidad de las Américas Puebla.
- Diplomado en Innovación Red Box Academy.
- Cuenta con más de 17 años de experiencia en la hotelería y clubes vacacionales enfocado en desarrollo de nuevos negocios y marketing digital.

TALENTO HUMANO COMO DETONADOR DE LA INNOVACIÓN

Cuando pensamos en organizaciones disruptivas como Tesla, Spotify, Oculus, ¿te has preguntado quien está empujando la innovación en esas empresas? ¿Cómo lo logran?

Parte de la repuesta es que indudablemente el talento humano detona el cambio, es el equipo humano quien logra empujar a nuevas fronteras el *statu quo*. Disrupción se asocia con algo que súbitamente se interrumpe, pero en realidad me gusta más el enfoque de disrupción como el modelo de negocio que trata de innovar bien sea a través de un producto o un servicio. Si la disrupción la estamos orientando con la innovación tenemos que pensar en ésta como aquello que genera valor, mismo que puede ser ocasionado en cualquier cambio que provoque una mejora. La innovación no debe de tratarse como un buen tema de conversación o el título de un área que detone iniciativas y las coordine, sino como algo que forma parte del ADN de la compañía.

¿Cómo se enseña a innovar?

Bueno aquí es donde entra el ADN de una compañía y de manera paralela a los valores buscados, se desarrollan competencias donde la innovación y la disrupción son la amalgama perfecta que permite estar operando en esquemas híbridos de trabajo: remoto y presencial y con equipos multigeneracionales en distintas zonas geográficas. Este nuevo lenguaje de innovación y disrupción puede ser también parte de un ADN institucional en donde se permita desarrollar la adaptabilidad, la curiosidad el arriesgarse a explorar oportunidades que cualquier crisis presenta. Hoy en día poder desarrollar colaboradores con este ADN debe de ser materia de reflexión y de atención.

El mercado laboral está en constante cambio y en plena pandemia no es sorpresa que las empresas busquen adaptarse y por ende desarrollar las competencias en sus equipos o atraer talento con las competencias adecuadas que permitan impulsar el crecimiento de su sector. Es importante que las empresas fomenten la innovación, no desde la óptica de proyectos aislados, sino como un eje rector de desarrollo de los colaboradores y sus competencias, creando mentores para acompañar a los colaboradores a permear una cultura de innovación que trascienda las áreas y forme parte de una cultura de compartir experiencias, de amplia comunicación y un estímulo constante a desarrollar la creatividad.

Resulta estimulante pensar que estamos siendo forzados por las condiciones actuales a un salto de disrupción significativo donde si somos capaces de detectar los nuevos paradigmas y tantear el horizonte por las mejoras que se asoman en cada crisis nos llevará a una nueva era de emprendimiento y aprendizaje que catapultará a los colaboradores a migrar a compañías que ofrezcan y desarrollen una cultura de innovación.

Una frase célebre de Victor Hugo bien dice que: «Las que conducen y arrastran al mundo no son las máquinas, sino las ideas».

© DR. RAÚL BRINGAS NOSTTI

- Profesor-investigador de tiempo completo del Departamento de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas Puebla.
- Se especializa en historia de los negocios.
- Como autor único, cuenta con varios libros publicados por editoriales de prestigio. El más reciente es *Historia de los negocios entre México y Estados Unidos, 1617-2017* (CEEY).

MIGRACIÓN DE TALENTO

En un planeta hiperglobalizado, la migración de ejecutivos de empresa se ha incrementado. Miles son los ejecutivos que transitan por el mundo buscando nuevas experiencias empresariales o reubicándose como parte de una gran corporación internacional. Al mismo tiempo que esto acontece, el concepto de liderazgo disruptivo cobra mayor fuerza y se reconoce como una estrategia positiva para el enriquecimiento de la experiencia empresarial. Este concepto implica la alteración sorpresiva de las condiciones que por un tiempo han privado en una empresa. El líder disruptivo desafía lo establecido y cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas. Procura innovar constantemente e incluso objetar lo que funciona.

La migración de ejecutivos entre países y, mejor aún, continentes, es el mejor multivitamínico para el liderazgo disruptivo. ¿Por qué? Un líder capaz, que procede de otra cultura, ofrece una interpretación de las cosas que difiere notablemente de la concepción que pueden tener los ejecutivos pertenecientes a la cultura que lo recibe. Cuando este agente extraño tiene voluntad y capacidad para entender la naturaleza del nuevo entorno en el que se encuentra, puede irrumpir de forma exitosa. Es capaz de cuestionar valores, prácticas u objetivos que se daban por sentados. Si este líder resulta ser la cabeza de la organización, puede perturbar, desde un punto de vista positivo, hasta los cimientos mismos de la cultura corporativa y los procesos bajo los que ésta funciona.

LA EVIDENCIA DEL CRECIENTE VÍNCULO ENTRE MIGRACIÓN DE TALENTO Y LIDERAZGO DISRUPTIVO ES INCONTROVERTIBLE.

Si se realiza un análisis del liderazgo en las grandes empresas globales, **hasta la década de 1970 todavía resultaba una realidad ineludible que en las organizaciones alemanas el liderazgo era alemán; en las francesas, francés, o en las estadounidenses, estadounidense.** Privaba una suerte de nacionalismo empresarial en el que las grandes corporaciones reservaban sus posiciones más altas a ciudadanos del país que les daba su personalidad legal; es decir, su nacionalidad. Tal vez por esto fue tan sonado el caso del español José Ignacio López de Arriortúa, también conocido como Superlópez, quien en la década de 1980 llegó a ser director de compras mundiales de General Motors. Su exitosa estrategia disruptiva le ganó la admiración de los ejecutivos estadounidenses. Si bien su carrera terminó manchada por el escándalo y por un enfrentamiento entre General Motors y Volkswagen por espionaje industrial, demostró la inmensa capacidad de un agente procedente de otra cultura para cuestionar los procesos empresariales establecidos durante años por los ejecutivos estadounidenses que dominaban la toma de decisiones.

En las últimas tres décadas, la aceleración de la globalización, producto de las nuevas tecnologías, mejores comunicaciones y un sistema económico global más abierto, ha reforzado el vínculo entre migración de talento y liderazgo disruptivo. Las empresas más reputadas ya reconocen que un brillante ejecutivo procedente del extranjero tiene una capacidad disruptiva superior a un brillante ejecutivo local. Su óptica novedosa, su falta de ataduras a la cultura local y hasta su propia imagen personal de extranjero incentivan lo diferente, impulsan los retos y hacen pensar en una organización incluyente y multicultural.

La evidencia del creciente vínculo entre migración de talento y liderazgo disruptivo es incontrovertible. Bien conocido es el caso de tres de las más exitosas y reconocidas empresas tecnológicas estadounidenses. Alphabet, conglomerado al que pertenece Google, tiene como CEO a Sundar Pichai, quien emigró de la India a Estados Unidos. También llegados de la India son Satya Nadella, cabeza de Microsoft, y Shantanu Narayen, CEO de Adobe. Incluso empresas de países muy cerrados en su cultura empresarial, como Japón, han dado pasos similares. Allí está el ejemplo de Carlos Ghosn, brasileño-libanés que por más de 15 años dirigió Nissan y revitalizó a la empresa. Su caída en desgracia en 2018 por acusaciones de corrupción no disminuyó la importancia de su legado. El liderazgo disruptivo alimentado por el talento migrante es una realidad creciente que nos seguirá dando sorpresas en los años por venir.

© MTRO. JORGE MUNGUÍA OSORIO

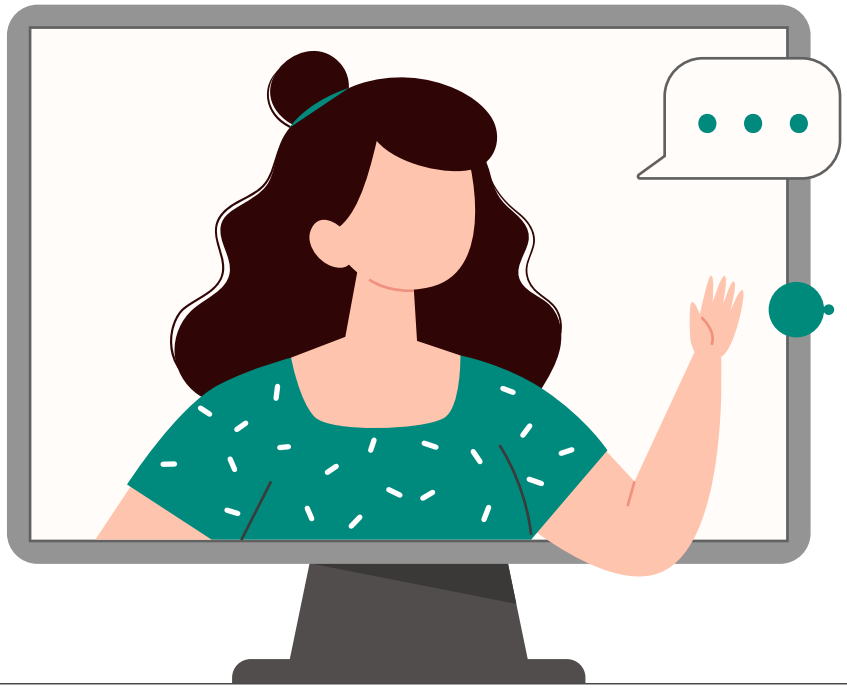
exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Ingeniero en Alimentos por la Universidad de las Américas Puebla.
- Maestro en Sistemas de Calidad y Productividad por el ITESM.
- Cuenta con 37 años de experiencia trabajando en la industria de los alimentos en las áreas de calidad, investigación y desarrollo, producción y desarrollo de operaciones.

IMPORTACIÓN DE TALENTO

Me gustaría compartirles mi experiencia sobre cómo los cambios tecnológicos están incidiendo en algunas formas de trabajar que se relacionan con la migración de talento. En mi caso yo tuve la oportunidad de trabajar por diez años para el área de calidad de una compañía transnacional que estaba conformada por un grupo de personas localizadas en toda Latinoamérica y que brindábamos apoyo técnico a las plantas de toda la región.

Una particularidad de este modo de trabajo era que este grupo está formado por personas ubicadas en diferentes países, incluso en algunos donde no hay plantas pertenecientes a la organización. Bajo este esquema de trabajo ocurren cosas curiosas como que uno tenga un jefe directo al que se le podía conocer personalmente hasta varios meses después de estar trabajando con ella o él.



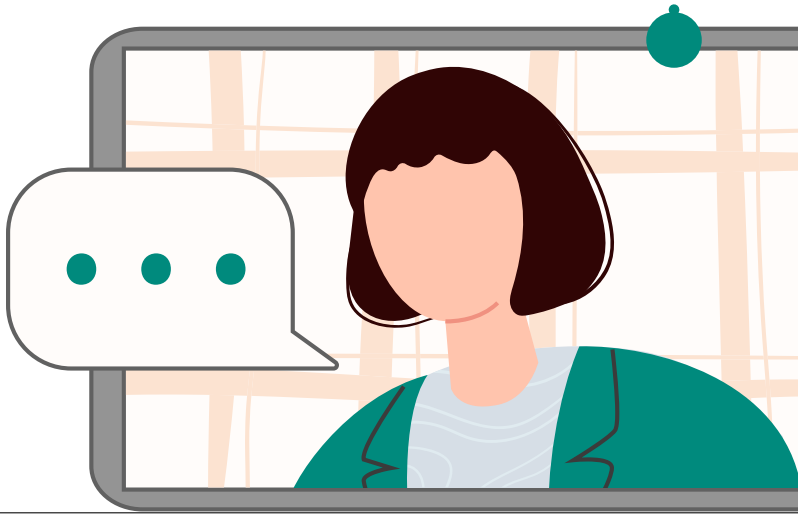
Como actualmente mucha de la información se encuentra en formato digital y puede estar disponible desde cualquier ubicación física, esto permite a dichas personas dar el apoyo a una planta productiva en la cual nunca hubieran estado.

¿Qué es lo que pasa, entonces?, que actualmente es más fácil para este tipo de empresas captar talento de países de cualquier región, ya que, por una parte, ahora lo pueden hacer con una inversión mínima al no requerir gastos de reubicación o altos salarios que generalmente eran ofrecidos a estos talentos para hacerles atractiva la migración; mientras que por otra parte, facilitan a estos mismos talentos la decisión de incorporarse a estas organizaciones, una vez que no tienen que abandonar a su familia, amistades o rutinas que llevan a cabo en la ciudad donde viven.

Y más aún, si la organización en un momento decidiera «importar» ese talento, en caso de que la persona muestre un desempeño sobresaliente, ya lo estaría haciendo con dos grandes ganancias, la primera es que estaría invirtiendo en una persona de probada efectividad, y la segunda, contaría desde el inicio con una persona plenamente identificada con la empresa.

Otro aspecto que no deja de ser relevante es que mientras en los países más desarrollados la gente es muy estricta con su horario laboral y difícilmente está dispuesta a prestar lo que considera su tiempo personal, para los latinoamericanos en particular y para la gente de países en desarrollo en general, no les molesta trabajar horas adicionales o fines de semana para cumplir tiempos de proyectos u otras asignaciones. No por algo con frecuencia los reconocimientos para los mejores equipos de trabajo son dirigidos a grupos de este tipo de países.

Si desde tiempo atrás ya se daba la migración de talento, considero que bajo este nuevo entorno ahora esta migración va en aumento y seguramente seguirá incrementándose en el futuro cercano.



© MTRO. RICARDO FERRER GONZÁLEZ

- Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios por la Universidad de las Américas Puebla.
- Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Productor de televisión para los distintos canales de la UDLAP.
- Productor de contenido para el programa Conexión Digital
- Cuenta con experiencia en la industria automotriz, misma que ha ocupado para trasladar la visión empresarial en estrategias de comunicación que ayudan a generar mayor impacto en crecimiento, difusión y *community engagement*.

Comprender las diferencias:

LA CLAVE PARA INTEGRAR

el talento multigeneracional

Dentro de la literatura para estudiar el comportamiento de los seres humanos, existen diversas clasificaciones de los grupos generacionales, sabemos que las más populares que convergen ahora en el mundo laboral son cuatro: *baby boomers*, generación X, *millennials* y por último una generación nacida entre 1995 y 2012, que se ha desarrollado en un contexto digital, por medios que antes no existían, la llamada generación Z o *centennials* (Prensky, 2009).

Según datos del INEGI, la población económicamente activa (PEA) del país llegó a 57.7 millones de personas las cuales se distribuyen de manera equitativa entre las distintas generaciones, sin embargo, el aumento de 10.7 millones respecto al año anterior nos indica que la generación Z comienza a ganar cada vez más territorio en el mercado laboral.

Saber identificar los principales rasgos, características, hechos históricos y hasta hábitos de consumo de cada generación es de gran valor ya que nos brinda una guía para conocer los factores que motiven y no solo retengan, sino que fidelicen a las personas dentro de una organización.

LOS GRUPOS GENERACIONALES QUE CONVERGEN AHORA EN EL MUNDO LABORAL SON CUATRO: **BABY BOOMERS, GENERACIÓN X, MILLENNIALS** Y POR ÚLTIMO LA **GENERACIÓN Z O CENTENNIALS.**

Por un lado, tenemos a los *baby boomers,* una generación nacida en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, marcados por la televisión como el mayor invento tecnológico de su época y que en la actualidad, forma parte de los altos directivos de las organizaciones. La generación X, testigos de la caída del Muro de Berlín y de la Guerra Fría, que vio la llegada del internet en su madurez lo que los ha hecho sumamente independientes y pragmáticos tanto en su vida personal como profesional (Moore, Jones y Frazier, 2017).

Por otro lado, los millennials, la generación pionera en hacer del internet un nuevo estilo de vida, que ha sabido adaptarse a los cambios tecnológicos y que prefiere su vida personal antes que comprometerse por periodos largos de tiempo con una empresa, al igual que los centennials, una de las generaciones que más transformaciones ha vivido en el ámbito social, digital, económico, ambiental y educativo, que en términos generales han vivido en carne propia la modificación de la estructura productiva de las economías y con ella, la forma en que nos desarrollamos en el trabajo, los modelos híbridos o el teletrabajo, favoreciendo la migración de talento.

Para Diaz, (2021) «el conocimiento es un factor fundamental para la creación de capacidades tecnológicas y de innovación», que se transforma en un elemento clave para la obtención de ganancias en un entorno altamente competitivo. Por ello, expertos en temas organizacionales coinciden que la base para la gestión del capital humano dentro de las organizaciones es generar estrategias que consideren las fortalezas de cada una de las generaciones para maximizar la productividad. El amplio conocimiento y fidelidad de los *baby boomers*, la mediación e independencia de la generación X, el manejo de las nuevas tecnologías de los *millennials* y la resiliencia y diversidad de la generación Z son algunos ejemplos de valores que, al sumarse, crean un valor agregado en las empresas.

Las organizaciones que tomen a consideración estas diferencias como áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevas habilidades que promuevan el conocimiento que se genera en las empresas para la formación de capital humano, se convierten en una fuente de riqueza que ayude a mantener la ventaja competitiva, no sólo para entender mejor las necesidades del mercado o adaptarse de manera eficaz a las nuevas tecnologías, sino también para asegurar el éxito, optimizar los recursos y alinear los valores individuales con los de la empresa.

REFERENCIAS

- Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, *2*(4),133-153.
- Diferencias generacionales: cómo afectan en la empresa. (s. f.). *Alto Nivel*. Recuperado de https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/diferencias-generacionales-como-afectan-en-la-empresa/
- Diaz, H. E. (3 de mayo de 2021). Migración de talento y transformación de habilidades en el sector TIC: México y el mundo. *Análisis Económico*, *36*(92). Recuperado de https://login.udlap.idm.oclc.org/connect?session=rLAJe3feDDnt4Jrf&qurl=https%3a%2f%2feds.a.ebscohost.com%2feds%2fpdfviewer%2fpdfviewer%3fvid%3d9%26sid%3d35cb57ae-d837-4f2b-9771-524634699252%2540sdc-v-sessmgr02
- *Diferentes generaciones e inquietudes*. (18 de junio de 2021). *Diario La República*. Recuperado de https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/diferentes-generaciones-e-inquietudes-3187684
- Moore, K., Jones, C. y Frazier, R. S. (2017). Engineering Education for Generation Z. *American Journal of Engineering Education*, *8*(2), 111-126.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental.
- Prensky, M. (2009). Digital natives, digital immigrants. *Horizon*, *9*, 1-6.
- Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva Edición (ENOEN) Cifras durante el segundo trimestre de 2021

© MTRO. ANDRÉS MUNGUÍA BÁRCENAS

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

© Maestro en Educación Media Superior por la Universidad de las Américas Puebla.

© Maestro en Psicoterapia General por el Centro de Estudios de Posgrado en la Asociación Psicoanalítica Mexicana.

© Licenciado en Psicología por la Universidad de las Américas Puebla.

© Cuenta con 4 años de experiencia en el ámbito académico-administrativo y 7 años en la psicología clínica privada.

DE LO PRESENCIAL A LO DIGITAL:

¿migración factible en psicoanálisis?

En 2015, una estudiante de posgrado en psicoterapia exponía el caso de un paciente a quien atendía vía telefónica por encontrarse ella en México, mientras que él radicaba en Estados Unidos. Lo anterior no sin dejar de generar opiniones divididas entre miembros de la comunidad psicoanalítica, pues mientras unos opinaban que no era posible tener un buen encuadre bajo dichas circunstancias, otros argumentaban que un paciente presencial no necesariamente tiene más «presencia» que uno a distancia.

Más atrás en el tiempo y en lo que podría denominarse como una «prueba de realidad», Donald Winnicott, durante una reunión de la Sociedad Psicoanalítica Británica sostenida en plena Segunda Guerra Mundial, señaló que estaban bombardeando, esto mientras sus colegas se encontraban discutiendo de forma airada sobre un artículo escrito por Freud. Aunque su aportación fue ignorada, no ocurriría lo mismo con la pandemia de COVID-19. Ante una situación sin precedentes, la comunidad psicoanalítica no podía darse el lujo de abandonar a los pacientes a su suerte, pero tampoco podía arriesgar la salud de éstos ni de los terapeutas. La modalidad a distancia había dejado de ser una alternativa y se había convertido en el único medio disponible, abriendo un nuevo campo de estudio no sólo para entender los procesos psicodinámicos derivados de una pandemia, sino también de una relación terapéutica que ya no se limita a las cuatro paredes de un consultorio.

La modalidad en línea es un rubro que parece haber tenido una especie de auge a raíz de la pandemia. Además de las plataformas que ofrecen el servicio de telecomunicaciones y que son aprovechadas para proporcionar terapia, comienzan a sonar cada vez más los nombres de apps que facilitan al potencial paciente contactar a un terapeuta en el momento que lo necesite desde la comodidad de su hogar (así como también apoyar al terapeuta a recibir más pacientes).

Brindar servicios terapéuticos a distancia puede dar lugar a que tanto psicólogo como paciente se encuentren en ubicaciones apartadas la una de la otra, desenvolviéndose cada uno en entornos diferentes. Una situación equivalente en las sesiones presenciales sería cuando terapeuta o paciente provienen de fuera, mientras que la otra parte ha nacido y crecido en la localidad donde tiene lugar la sesión. Ninguna de estas situaciones por sí mismas son suficientes para garantizar el éxito o el fracaso del proceso terapéutico; sin embargo, sí pueden llegar a jugar un papel fundamental, tanto positivo como negativo, dependiendo de las condiciones particulares del paciente.

Tal es el caso de Rafael (su nombre y otros datos han sido modificados para mantener la confidencialidad), un paciente de 35 años criado en México y que lleva ya 7 años radicando en Estados Unidos. El motivo de consulta es el manejo de la ira, tema que se ha acentuado con el inicio de la pandemia y el encierro al que ésta lo ha obligado. Con el transcurrir del tratamiento se llega a la conclusión de que su conducta es el resultado de una sensación de inferioridad que busca compensar a través de la agresividad; a su vez, ha generado una resistencia a adaptarse a la cultura a la que ha llegado. Cabe suponer que dicha resistencia se habría agravado en el caso de que hubiera acudido con un terapeuta (independientemente de su nacionalidad) incrustado en la sociedad hacia la que experimenta repudio. Sin embargo, haber podido trabajar con un psicólogo mexicano ubicado en México habría proporcionado el margen de maniobra suficiente como para generar una sólida relación terapéutica que evitara que abandonara el tratamiento antes de que pudieran abordarse los principales (y también más sensibles) puntos a tratar.

La terapia a distancia, a partir de las obvias deferencias que guarda con la terapia presencial, da lugar a algunos fenómenos que no están considerados dentro del *setting* analítico tradicional, pero no por ser diferente significa que se estará proporcionando un tratamiento menos efectivo. Así como en el trabajo en el consultorio, ciertas normas deberán ser establecidas y otras acordadas con cada paciente para elaborar un contrato terapéutico a partir del cual analista y analizado trabajarán, considerando en todo momento lo fenómenos generales que surgen en una terapia, así como los fenómenos particulares propios de la modalidad a distancia.

© MTRO. JULIO LARIOS BONILLA

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla.
- Cuenta con experiencia en las áreas de planeación estratégica y recursos humanos en empresas del sector automotriz, comercializadores y servicios de consultoría
- Actualmente colabora en el sector educativo tanto como *coach* para alumnos de nivel licenciatura y maestría impartiendo materias proyectos y recursos humanos, como instructor de temas de desarrollo organizacional, proyectos y trabajo colaborativo.

EL RETO DE LIDERAR EQUIPOS

multidisciplinarios en la era POS-COVID-19

Cuando hacemos reflexión acerca de lo que implica redefinir «la estrategia del negocio» en algunas ocasiones centramos la visión solamente en la «operación del negocio y la estrategia comercial» sin considerar si el modelo de negocio está alineado a este ejercicio o si los colaboradores cuentan con las competencias necesarias para afrontar este cambio.

Pero el reto es aún mayor cuando analizamos las megatendencias que impactarán la gestión de equipos multidisciplinarios en los próximos cinco años. Los cambios que demanda la nueva realidad obligan a las áreas de RR. HH. a ampliar su perspectiva y su rol en la promoción del trabajo en equipo y el liderazgo intergeneracional.

Con base en la experiencia y colaboración con varios equipos de trabajo, puedo compartir las

4 MEGATENDENCIAS

que se tienen que considerar para entender mejor hacia donde orientar el cambio organizacional y la gestión de equipos multidisciplinarios:

LAS PERSONAS SE HAN CONVERTIDO EN PRIORIDAD UNO

Los tomadores de decisión tanto estratégicos como tácticos reconocen que la mejor manera de afrontar el reto pospandemia es a través de equipos de alto rendimiento que no sólo garanticen la excelencia operativa de sus principales macroprocesos, sino que también tengan una mente abierta al cambio en sus modelos operativos, y esto incluye una apertura que va desde lo tecnológico hasta cultural, esto último permite tener un enfoque al crecimiento e innovación. Las *empresas ambidiestras* ponen a las personas como el centro de sus decisiones estratégicas.

MIGRACIÓN LABORAL HACIA LOS NUEVOS POLOS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO REGIONAL

Las empresas saben que uno de sus principales riesgos operativos consiste precisamente en la atracción y retención del talento humano y esto se ve afectado principalmente por el comportamiento económico regional. Mientras que en los 80 y 90 las tres grandes metrópolis (CDMX, Monterrey y Guadalajara) eran los principales destinos laborales por su auge económico, podemos reconocer que desde 2005 a la fecha la zona del bajío se ha convertido en el nuevo polo económico regional emergente por lo que existe una migración laboral natural que pone en alerta a las organizaciones para detonar estrategias que les permita retener al mejor talento.

GRAN COMPLEJIDAD DE LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL

Basta con interactuar con algunos colaboradores para identificar que hay organizaciones que ya tienen en sus filas a cuatro generaciones conviviendo en un mismo espacio laboral, y esto representa un reto sobre todo al momento de formular paquetes de compensaciones y beneficios atractivos. Veamos rápidamente algunas premisas de estas cuatro generaciones:

Baby boomers (de 49 a 57 años). Colaboradores con mucha experiencia y conocimiento que van a privilegiar ambientes laborales con orden y estructura. Demandan prestaciones laborales orientadas a la seguridad y paquetes económicos en temas de salud.

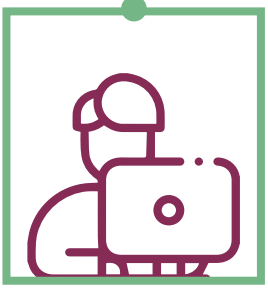
Generación X (de 39 a 48 años). Colaboradores con un alto enfoque al crecimiento y el logro de metas que van a privilegiar ambientes laborales que les ofrezcan crecimiento laboral y crecimiento salarial. Demandan prestaciones laborales orientadas a temas de inversión y crecimiento económico (ayuda para maestrías, educación de hijos, pólizas de GMM, entre otras).

Millenials (de 22 a 38 años). Colaboradores en procesos de formación y desarrollo de experiencias laborales que van a privilegiar ambientes laborales que les permitan disfrutar del equilibrio vida-carrera y al mismo tiempo la construcción de patrimonio. Demandan prestaciones laborales orientadas a horarios flexibles, home office, así como apoyos financieros para construir patrimonio y realizar viajes.

Centennials (de 10 a 21 años). Colaboradores en procesos de trainees y primer empleo en búsqueda de sus primeras oportunidades laborales sin experiencia y con competencias laborales teóricas. Demandan prestaciones laborales orientadas al crecimiento laboral en el corto plazo, involucramiento en proyectos de alto impacto y/o proyectos orientados a la innovación principalmente tecnológica.

VIRTUALIDAD COMO EJE DEL TRABAJO

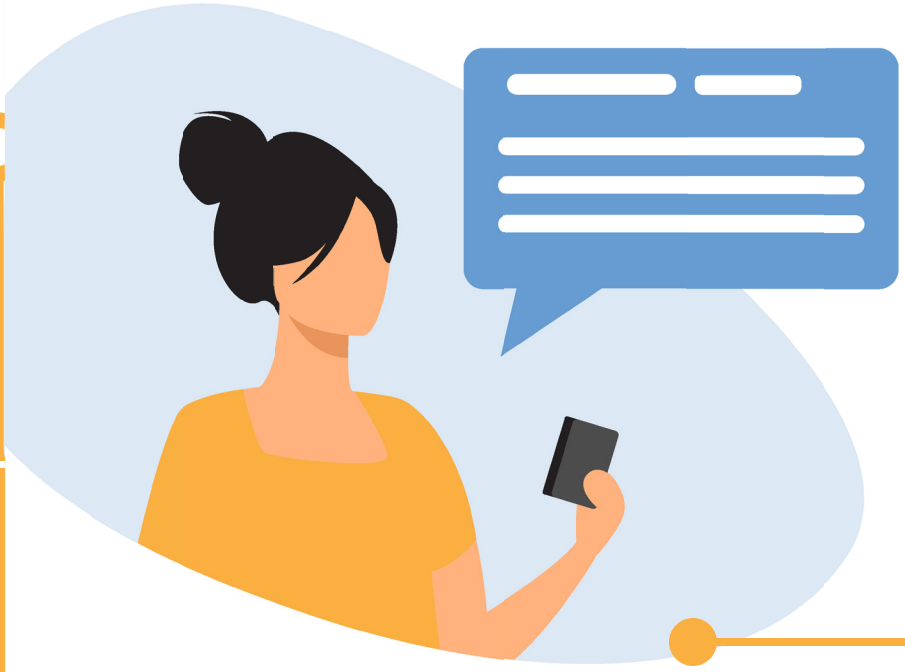
La fuerza de trabajo se va a ver afectada drásticamente en los próximos años debido principalmente por las estrategias de «adelgazamiento» de las organizaciones (los especialistas estiman un 17%), esto va a implicar que los colabores de generaciones como *baby boomers* y de la generación X van a requerir desarrollar nuevas habilidades/competencias para asumir nuevas tareas y responsabilidades principalmente en ambientes híbridos. El *home office* llegó para quedarse no sólo como una medida a la emergencia sanitaria sino como parte de un proceso natural de eficiencia operativa que se agilizó a raíz de la pandemia.



¿Qué tenemos que privilegiar para que los equipos multidisciplinarios logren su mejor versión? Sugerimos un enfoque estratégico que permita mejorar la cultura y la experiencia de los colaboradores en entornos de trabajo híbridos, así como la promoción de iniciativas de *upskilling* de habilidades tecnológicas alineados a las premisas operativas de las organizaciones. Como dice el proverbio japonés «nadie es tan fuerte como la suma de todos nosotros».

© MTRO. FRANCISCO JAVIER CALLEJA BERNAL

© Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría de la Universidad de las Américas Puebla. Contador público por la Escuela Bancaria y Comercial.
© Maestro en Enseñanza Superior por la Universidad La Salle y Maestro en Administración de Empresas, con especialidad en Finanzas, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
© Experto en: contabilidad financiera, costos y educación. Autor de los libros *Contabilidad I, Costos, Contabilidad administrativa* y *Análisis de estados financieros;* colaborador en medios de comunicación digitales e impresos.



EL TALENTO Y LA DISTANCIA

Los últimos veinte meses estuvieron marcados por momentos en que se tomaron decisiones más o menos trascendentales por los directivos de las organizaciones, así como por los que nos dedicamos, total o parcialmente, a la docencia. Lo más importante es que estas decisiones estén enfocadas al futuro y no regresar a un pasado supuestamente ideal en el que vivíamos antes de marzo de 2020.

Algunos profesores y sus estudiantes descubrieron que el trabajo a distancia funcionó, conservémoslo. Sobre todo, porque el nivel de ciertas clases en línea se elevó sobre lo que teníamos antes de la pandemia y hemos logrado que el alum-

no supere su prejuicio contra la clase remota. Bien impartida y con el profesor adecuado puede ser una herramienta útil de aquí en adelante, conviviendo con la clase presencial.

Adicionalmente, están los casos de profesores que imparten clase a distancia en una universidad, aunque ellos vivan en otra ciudad, no los perdamos. Si se ha abierto la oportunidad de tener a un gran especialista, no importa si vive en Canadá o en Australia, no lo sustituyamos por alguien de menor nivel sólo porque está presente. Éste es un camino en que falta mucho por explorar. Creo que el concepto de «profesor invitado» debe modificarse radicalmente a partir de ahora.

Los profesores han experimentado nuevas estrategias o técnicas didácticas, lo cual los ha enriquecido, no abandonemos ese logro. Además, se han vuelto más audaces y se han percatado de que ciertos mecanismos, diferentes a los que tradicionalmente usaban, logran también el aprendizaje de sus alumnos y, tal vez, mejor que antes. Al liberar un poco a los profesores de cargas administrativas podrán realmente enfocarse en mejorar la didáctica específica de su materia.

Pero no sólo se trata de la academia, hay muchas actividades en el mundo laboral que deben ser consideradas a través de una nueva óptica, pensando en cómo será el mundo de ahora en adelante y no en tercamente volver al pasado. Un ejemplo es PricewaterhouseCoopers, el más grande despacho de auditores del planeta, que ha ofrecido 5,000 empleos en *home office* de aquí en adelante sin importar lo que suceda con la pandemia.

Una estadística recién publicada nos dice que, además de ahorro en comida, transporte, vestido y café, el trabajo desde casa ha mejorado la calidad de vida e incrementado el interés en las actividades laborales en los aspectos siguientes (Garmendia, s. f.)

TIEMPO

66% AHORRA ENTRE 30 MINUTOS Y 2 HORAS AL NO TENER QUE TRASLADARSE A SU OFICINA.

RESIDENCIA

49% HA CAMBIADO SU RESIDENCIA A OTRA CIUDAD DE SU ELECCIÓN.

INGRESOS EXTRA

74% HA INICIADO UN NEGOCIO POR CUENTA PROPIA QUE LES REPRESENTA INGRESOS.

Podríamos estar ante un parteaguas del mundo laboral, que beneficie a todos e incremente la productividad, no lo desaprovechemos.

REFERENCIAS

Garmendia, X. (s. f.). *Teletrabajo*. Recuperado de https://www.tfja.gob.mx

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

¿TIENES UNA EMPRESA?
ÚNETE A LA RED

#EmpresarioUDLAP

#LoMejorDeLaUDLAPEresTú

Contáctanos

udlap.egresados@udlap.mx

Tel.: (222) 229 20 00 ext. 3272, 3275

¿AÚN NO APLICAS EL CUESTIONARIO III DE LA NOM-035?

¡CONTÁCTANOS! LA UDLAP TE DA LA SOLUCIÓN

WWW.UDLAP.MX/SOLUCIONESNOM035

UDLAP®

• CONVOCATORIA •

CONTEXTO

www.contexto.udlap.mx

Envíanos tu colaboración y será publicada en el repositorio digital.

Participa con artículos de divulgación, videos y podcasts en las siguientes categorias:

- Negocios y Finanzas
- Innovación y Tecnología
- Gestión de talento
- Sociedad y Globalización
- Ciencia y Salud
- Responsabilidad social
- Arte y Cultura

conexionuniversitaria@udlap.mx

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

¡NOS VEMOS PRONTO!

(YA CASI ABRIMOS)

#Síguenos

AGENDA EN LÍNEA

@capilladelarteudlap

www.udlap.mx/capilladelarte

CAPILLA DEL ARTE

UDLAP

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

UDLAP® Centro de Desarollo Profesional

- **ASESORÍAS DE CV Y SIMULADORES DE ENTREVISTAS**
- **BOLSA DE TRABAJO**
- **FERIA Y VISITAS DE RECLUTAMIENTO**

¡INICIA E IMPULSA TU CARRERA PROFESIONAL!

¡CONOCE Y ADQUIERE TALENTO UDLAP!

cdp.UDLAP

@CDP_UDLAP

Bolsa de Trabajo UDLAP

desarrollo.profesional@udlap.mx

CONEXIÓN
UNIVERSITARIA

UDLAP®

www.udlap.mx

conexion.universitaria@udlap.mx