

ventana

EBC

ENERO
MARZO
2020
NÚMERO

102

REVISTA TRIMESTRAL

PLAN ESTRATÉGICO
EBC 2020-2024

Mtro. Humberto
Aguirre Aguirre

PROFESOR DISTINGUIDO 2020

PORTE PAGADO
PP09-1126
(PUBLICACIÓN
PERIÓDICA)
AUTORIZADO
POR SEPOMEX

**SER
EL
ESTRATEGA**



Para el que quiere llegar.

POSGRADOS ESPECIALIZADOS EN NEGOCIOS

Maestría en Alta Dirección / Maestría en Dirección Financiera
Especialidad en Impuestos



ebc.mx/posgrados

La Escuela Bancaria y Comercial sabe muy bien a dónde quiere llegar.

Hoy, con 91 años de edad, la EBC se encuentra en plenitud de facultades. De ello nos sentimos orgullosos, pero siempre insatisfechos, porque la visión de las personas y de las organizaciones es un anhelo que se expande hacia nuevos horizontes cada vez que se alcanza un objetivo. Con ese sentimiento de legítima ambición, queremos mirar hacia el futuro inmediato, hacia ese futuro que habremos de crear durante los próximos cinco años.

La raíz de este deseo está en el pensamiento colectivo, traducido y asimilado mediante un ejercicio de consulta a las bases administrativas, docentes, directivas e incluso estudiantiles, y dentro del marco propio de nuestra misión, nuestra visión y nuestros Principios Institucionales.

Así, preguntando, obtuvimos de colaboradores, profesores, ex alumnos y alumnos el conocimiento objetivo y palpable de nuestra propia personalidad.

Partimos de la detección de tres objetivos generales: mantener nuestra EXCELENCIA EDUCATIVA, conservar nuestra SUSTENTABILIDAD y fortalecer nuestra INSTITUCIONALIDAD.

Nuestra excelencia educativa, a propósito, se basa en una fórmula acertada: profesores competentes con programas adecuados. Sin embargo, esta virtud no es una autoproclamación, sino el crédito social que obtenemos de manera objetiva y medible, a través de elementos catalizadores: el reconocimiento de organismos especializados, la competencia de sus profesores, la retribución digna a cada uno de ellos e incentivos por méritos, y la profesionalización de la gestión del talento, así como el desarrollo y la actualización de programas y contenidos.

Por todo lo anterior, este número está dedicado a quienes todos los días se levantan con el propósito de que cada uno de sus alumnos alcance el punto al que quiere llegar. Y un ejemplo de esta noble tarea es el maestro Humberto Aguirre Aguirre, quien en enero pasado recibió el nombramiento de Profesor Distinguido 2020 y cuyo conocimiento y semblanza publicamos en las páginas principales de esta edición. 

CARLOS PRIETO SIERRA
PRESIDENTE DEL CONSEJO EDITORIAL

ALEJANDRA MENDOZA ESPINOSA
EDITORIA RESPONSABLE

AGUSTÍN AGUILAR TAGLE
SERGIO MÉNDEZ RAMOS
REDACCIÓN

MARCELO AZZARE
PRODUCTOR GRÁFICO

El editor no es responsable de la veracidad de los mensajes contenidos en los anuncios, así como de ninguna fotografía o material gráfico utilizados en los mismos. Las opiniones expresadas en los artículos reflejan únicamente el pensamiento de sus autores. Los textos, fotografías e ilustraciones son propiedad exclusiva de esta revista. Prohibida su reproducción total o parcial. El editor se reserva el derecho de realizar la corrección de estilo y los cambios en la extensión de los artículos que recibe para su publicación, así como de publicarlos en el número de Ventana EBC que considere oportuno.

VENTANA EBC. Revista trimestral. Número 102 impreso en abril de 2020. Editora responsable: Alejandra Mendoza Espinosa. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2017-110212353500-102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 15863. Domicilio de la Publicación: Marsella 44, Col. Juárez, Alc. Cuauhtémoc, Ciudad de México, C.P. 06600. Impresos Florida, S.A. de C.V., 5 de mayo 33, Col. Providencia, Alc. Azcapotzalco, Ciudad de México, C.P. 02440. Distribuidor: Escuela Bancaria y Comercial, S.C., con domicilio en Marsella 44, Col. Juárez, Alc. Cuauhtémoc, Ciudad de México, C.P. 06600. Tiraje trimestral: 32,000 ejemplares.

f /LaEBC

@laebc

@LaEBC

/ConoceLaEBC

ebc.mx

Si necesitas actualizar tu domicilio o suspender tu suscripción a Ventana EBC, entra a ebc.mx/ventana/actualizacion, elige la opción de tu preferencia y completa el formulario. Para cualquier duda, aclaración, comentario o propuesta de colaboración, escríbenos a comenta.ventana@ebc.edu.mx.



- 4. PLAN ESTRATÉGICO
 - Plan Estratégico EBC 2020-2024
- 8. EXCELENCIA EDUCATIVA
 - Las *soft skills* o competencias blandas en la formación de estudiantes de educación superior. El caso EBC
 - Diseño de experiencias de aprendizaje competitivas. Cuatro técnicas urgentes para un alto impacto educativo
 - El panorama de la empleabilidad
- 20. SUSTENTABILIDAD
 - Los retos de la educación superior en México

24. PROFESOR DISTINGUIDO

- Humberto Aguirre Aguirre.
Profesor Distinguido 2020
- Sustentabilidad:
Reto de las Finanzas Públicas

28. INSTITUCIONALIDAD

- Alsea, ejemplo de desarrollo
- NOM 035. Una oportunidad
para fortalecer el enfoque
holístico en las organizaciones
- Cultura corporativa
e innovación de procesos



PLAN
ESTRATÉGICO
2020
2024

ebc.mx/impulso



**EXCELENCIA
EDUCATIVA**



SUSTENTABILIDAD



INSTITUCIONALIDAD



En la EBC, con más de 90 años de historia, talento, habilidades, actitudes y nuestra personalidad que nos hace únicos, hemos logrado ser la Institución que somos hoy, ahora es momento de tomar un impulso para llegar adonde nos lo propongamos.

Nuestro Plan Estratégico a 5 años, es el IMPULSO inspirado en nuestra Visión, Misión y Principios Institucionales, que nos hará llegar a maximizar nuestro potencial.

El Plan Estratégico 2020-2024 se compone de objetivos definidos por tres líneas estratégicas:



EXCELENCIA EDUCATIVA

Medición del aprendizaje

Mediremos el progreso que la Comunidad EBC obtenga en miras de lograr la promesa expuesta en la Misión.

Rediseñar las estrategias pedagógicas

Desarrollaremos ambientes de aprendizaje que potencialicen el talento personal y profesional de los alumnos.

Aumentar la calidad de los docentes

Buscaremos atraer, conservar y aumentar el número de profesores de calidad.

Mejorar la adecuada colocación profesional de alumnos

Creceremos los índices de empleabilidad y de percepción promedio de los alumnos y egresados.



SUSTENTABILIDAD

Continuar con la apertura de nuevas sedes

Seguiremos el constante crecimiento de Campus.

Lograr una mayor retención

Aumentaremos los índices de graduación de estudiantes.



INSTITUCIONALIDAD

Reforzar el Gobierno Institucional

Reconfiguraremos los órganos de gobierno para profesionalizar la toma de decisiones.

Fomentar la Cultura Institucional

Trabajaremos para que la Comunidad EBC adopte y actúe conforme a los Principios Institucionales.

Trabajar en torno a la Gestión de Talento

Fomentaremos el arraigo y el crecimiento profesional de los colaboradores.

Promover una gestión apegada a la Auditoría Interna y Cultura de Procesos

Implementaremos una cultura de comportamiento ético, arraigo a los valores institucionales y apego a políticas.

Cada uno de estos objetivos generales cuenta con una serie de proyectos puntuales para el alcance total de nuestras metas, proyectos que ya se encuentran en manos de nuestro equipo para su inmediata ejecución.

Seguiremos trabajando rumbo a 2024 con *“solidez en el saber, destreza en el hacer e integridad en el ser”*. 

LAS
SOFT SKILLS
O COMPETENCIAS
BLANDAS EN LA
FORMACIÓN
DE ESTUDIANTES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR.
EL CASO EBC

Medición del aprendizaje

Mtra. Teresa Quintana Rocha*

Los cambios constantes en la sociedad obligan a una casi permanente redefinición y reconstrucción del sentido de los contenidos de aprendizaje y de la forma en que éstos se adquieren. La UNESCO (2003) en el documento estratégico sobre la innovación de la educación superior advierte sobre la necesidad de un nuevo modelo educativo centrado en el estudiante, que exige de importantes reformas de diversa índole, entre ellas la renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.

En 2015, dicho organismo refrenda la visión sobre la calidad en educación superior, concibiéndola como el medio para transformar las vidas y como motor principal del desarrollo sostenible. Es así que ha planteado, como visión a 2030, la importancia de que tanto los jóvenes como los adultos en la formación profesional desarrollen las competencias necesarias tanto técnicas como profesionales, para acceder al empleo, el trabajo digno y el emprendimiento (UNESCO, 2015).

Asimismo, la OCDE (2019) ha señalado que en México casi la mitad de los empleadores alertan sobre una falta de competencias en el sector empresarial y consideran que la educación de quienes solicitan empleo no es adecuada para sus necesidades puesto que por décadas la formación profesional estuvo centrada en el conocimiento técnico mientras que en el



presente, la educación de los jóvenes y adultos no se restringe al enfoque puramente técnico, sino que se reconoce la necesidad de formación holística donde las instituciones de educación superior sean espacios que posibiliten a sus estudiantes una educación significativa e integral que contribuya no sólo a la satisfacción de las demandas del mercado y de las empresas, sino también al desarrollo personal y social mediante el ejercicio de ciertas competencias que les favorezca el dominio de lo trascendente frente al conocimiento y las condiciones cambiantes, complejas y de incertidumbre que obligan a tener una concepción más amplia de la educación superior como resultado de la conjunción de factores como la globalización, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, el valor estratégico del conocimiento y las características de los nuevos actores educativos y la innovación (ANUIES, 2003).

En concordancia con la OCDE, existen diversos estudios realizados por las propias instituciones de educación superior, las empresas y otros organismos como el Banco Interamericano del Desarrollo (BID), asociaciones de empleadores como la National Association of Colleges and Employers (NACE) y firmas de consultoría especializada en atracción y contratación de talento, como Hays, en los que ha quedado de manifiesto la necesidad de promover, además de experiencias profesionales previas y el apego a principios éticos, las denominadas *soft skills*, o competencias blandas como un aspecto fundamental tanto para resistir de manera adecuada los retos y desafíos del dinámico mundo del trabajo en las que algunos empleos continuarán desapareciendo, principalmente por el incremento de la automatización y el desarrollo de la inteligencia artificial, pero otros habrán de surgir y requerirán de nuevas competencias, no sólo para desempeño del trabajo mismo, sino también para la propia interacción con los demás en el ejercicio de las actividades cotidianas.

Al igual que el término mismo de “competencias” que posee unas distintas acepciones, también existe una amplia variedad de acepciones en cuanto a “competencias blandas”, sin embargo, habrá de entenderse como el conjunto de atributos que posee una persona y que le permite interactuar con otros de manera efectiva en circunstancias determinadas. En el contexto laboral, unas competencias son más necesarias que otras dependiendo del nivel o función que se realice dentro de la organización; por tanto, algunas son más operativas, por ejemplo, en cuanto a la manera en la que solucionamos un problema y otras pueden ser más ejecutivas como el liderazgo, el cual es palpable en la manera en que tomamos una decisión o incluso en cómo tratamos a las personas. Si bien puede ser que tales competencias tengan un componente innato, también es cierto que pueden incentivarse en el contexto académico y reforzarse fuera de él todos los días para formarse como un profesional destacado.

En este sentido y como parte de una de las líneas de innovación educativa que enfrentamos las instituciones de educación superior, en este ámbito vale la pena mencionar que cada institución responde a su particular contexto y, en esa medida, lo que para alguna puede representar una innovación educativa en cuanto a competencias blandas no necesariamente funciona igual para otra, aun cuando haya componentes comunes en la pauta que marcan las tendencias ocupacionales.

Por tanto, cada institución educativa, en concordancia con su misión, adopta ciertas competencias que promueve a través de sus planes, programas de estudio y estrategias pedagógicas orientadas al aprendizaje. En este sentido, resulta relevante resaltar la intervención docente y el aprovechamiento del conjunto de elementos que la Escuela Bancaria y Comercial provee para formar profesionales emprendedores que se distingan en las organizaciones por su saber, su hacer y su ser; en otras palabras, podemos ver como en nuestra misión están implícitos los componentes fundamentales de las competencias: el conocimiento, las habilidades y las actitudes y valores.

Emprendimiento

En la EBC, el emprendimiento es la competencia central en la formación estudiantil de todo nivel o programa, busca desarrollar la capacidad para abordar con resolución y destreza acciones difíciles, enfrentando riesgos, cuestionando el *statu quo* y aprovechando las oportunidades que contribuyan a una adaptación exitosa a los cambios con propuestas de solución innovadoras. Una de las formas en que se promueve es a través de los proyectos de distintas asignaturas y experiencias

extracurriculares como las promovidas por Catapulta y EXU, las cuales contemplan y permiten a su vez movilizar el emprendimiento a partir de otras habilidades blandas como el análisis de problemas, el trabajo en equipo y la innovación. Así también, el emprendimiento fomenta de manera importante competencias asociadas con la personalidad como son: la iniciativa y la apertura al cambio, entre otras.

Estudiantes para siempre

En nuestra institución estamos conscientes del dinamismo en el conocimiento, de los flujos de información que se producen a diario en los diferentes entornos profesionales y de la importancia que tienen para las empresas como valor o recurso. Estos aspectos se asocian principalmente con las competencias duras o el conocimiento técnico pero impactan también en el desarrollo del pensamiento crítico. Promover el principio de *ser estudiantes para siempre* responde justamente a impulsar la capacidad de seguir aprendiendo a lo largo de la vida mediante el autodesarrollo y la capacitación permanente en cuanto a la actualización profesional y frente a diversos temas importantes que fortalecen la cultura y la superación personal. En ese sentido, la lectura, la investigación y la reflexión sobre lo que se aprende resultan fundamentales.

Impulsores de progreso

La EBC también busca que sus estudiantes sean *impulsores de progreso*, por ello, trabaja para propiciar en ellos nuevas formas creativas de transformar la realidad, de alcanzar lo que se proponen, coordinando esfuerzos y aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Lo anterior conlleva a que el diseño y desarrollo, tanto de sus planes como programas de estudio, muestren un carácter integrador, en el que los contenidos de aprendizaje sean transferibles y multifuncionales, incorporando metodologías activas, en las que la evaluación

sea una oportunidad de mejora, un momento para aprender y no estrictamente de control. De esta manera, en las diferentes asignaturas, se simulan contextos de aprendizaje reales y se acerca la realidad laboral para que los estudiantes refuercen el conocimiento áulico, lo apliquen y transfieran a diferentes entornos, ya sea de forma individual o integrados en equipo de trabajo. Competencias como la autoconfianza, el enfoque a resultados y el liderazgo son claves para lograr este principio.

Honestos y socialmente responsables

Nada de lo anterior tendría sentido si las acciones de los estudiantes no fueran guiadas por la honestidad y la responsabilidad social. De ahí la preocupación de la institución en contribuir a que sus miembros actúen con respeto hacia las personas y al entorno, con la claridad de que la honestidad sólo funciona en la medida en que se practique día a día y se manifieste en los actos más concretos de nuestra cotidianidad.

Aun cuando la honestidad es una cuestión personal, es un hecho que podemos inspirar a los profesionales en formación con el ejemplo, esto es, hacer lo que se dice, decir lo que se piensa y actuar conforme la verdad. En este sentido, cobra relevancia la incorporación de los dilemas éticos en todas las asignaturas, pues estas situaciones hipotéticas hacen que un estudiante se documente, forme su criterio, se exprese y actúe bajo principios, desarrollando así la madurez social.

El tema de habilidades blandas sigue siendo un factor importante de innovación educativa que no se agota, por el contrario, sigue planteando retos en función del abanico de posibilidades para desarrollar estrategias pedagógicas curriculares, extra y cocurriculares que propicien procesos de cambio acordes al contexto mundial y enmarcados en las propias circunstancias tanto institucionales, como nacionales. 



Fuentes consultadas:

ANUIES (2003). "La innovación en la educación superior". En: https://www.academia.edu/8187218/Documento_estrategico_para_LA_INNOVACION_EN_EDUCACION_SUPERIOR

Báez, C. I. P. y Clunie, B. C. E. (2019). "Una mirada a la Educación Ubicua". *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 22(1), pp. 325-344. En: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.22.1.22422>

Forbes (2019). "7 de cada 10 profesionales creen que hay crisis de carencia de habilidades". En: <https://www.forbes.com.mx/7-de-cada-10-profesionales-creen-que-hay-crisis-de-carencia-de-habilidades/>

García Herrera, Alejandra (2015). "Crisis y transformación de la educación superior: el lugar de las humanidades en Latinoamérica". *Literatura: teoría, historia, crítica*, 17,2, pp. 79-96. En: <http://www.scielo.org.co/pdf/lthc/v17n2/v17n2a05.pdf>

HAYS (2019). "Análisis laboral y salarial del mercado mexicano 2019". En: <https://www.hays.com.mx/contenido/reportes>

NACE (2020). Career readiness defined. NACE defines career readiness, identifies key competencies. En: <https://www.naceweb.org/career-readiness/competencies/career-readiness-defined/OECD>

OECD (2019). *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes*, Higher Education, OECD Publishing, París. En: <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en..>

BID (2018). En: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Dic5_2018.pdf

<https://juandomingofarnos.wordpress.com/2011/03/19/el-aprendizaje-ubicuo-la-nueva-forma-de-aprender-de-la-sociedad-actual-y-futura/>

http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf

*Directora Académica en la Casa de Rectoría de la EBC

DISEÑO

DE EXPERIENCIAS DE
APRENDIZAJE COMPETITIVAS.
CUATRO TÉCNICAS
URGENTES PARA UN ALTO
IMPACTO EDUCATIVO

Estrategias pedagógicas



EXCELENCIA EDUCATIVA

**Hugo Guillermo
Olivares Lima***

Se habla de *adicciones positivas* y *adicciones negativas*. Consultamos a la Real Academia: la *adicción* es “una dependencia de sustancias o actividades nocivas para la salud o el equilibrio psíquico”. Hablamos de drogas, juegos de apuesta compulsivos, ansiedad en redes sociales: la connotación destructiva es clara; luego, no puede haber “adicciones positivas”. En todo caso hay *aficiones*, que la misma Academia define como “inclinación o atracción que se siente hacia un objeto o una actividad que gusta”. Es un campo constructivo: tocar música, hacer deporte, disfrutar arte, meditar y... aprender.

¿Qué tienen en común adicciones y aficiones? Que ambas buscan capturar nuestro tiempo e interés. Dado que los días sólo tienen veinticuatro horas, lo que dedicamos a las adicciones no podemos brindarlo a las aficiones y viceversa. Lo diferente entre ellas radica en sus consecuencias: las adicciones deprecian el valor humano, degradan la salud, rompen o trivializan las relaciones sociales. Las aficiones pueden incrementar el valor: desarrollan capacidades, enriquecen la vida social y nos enseñan a entender y abrazar la complejidad del mundo.

La Doctora Natasha Dow Schüll publicó el revelador libro *Adicción por Diseño***, en donde desentraña la forma como los creadores de máquinas de apuestas de Las Vegas se las ingenian para atrapar la psique de las personas que se convierten en apostadores compulsivos. No cabe duda que estos diseñadores de adicciones han sofisticado sus métodos y empleado la tecnología con enorme destreza. ¿Convendría retar al docente 2020 a que se convierta en un competitivo diseñador de la afición del aprendizaje? Porque las adicciones, como un cáncer, han entrado a las aulas con la compulsión por las redes sociales y compiten por el interés del estudiante.



Una educación capaz
de competir será
aquella que atraiga a
las personas con igual o
mayor intensidad que las
adicciones digitales. Aquí
proponemos cuatro vías
para lograrlo:

1. Gamificación

La palabra incluye al prefijo inglés *game* (juego) y se refiere a las técnicas que buscan divertir como medio de aprendizaje. La vieja guardia dirá que el juego es cosa de niños, no de adultos, a lo que respondemos que divertirse y pasarla bien es cosa de empresas y gente de negocios: ¿Qué no el Palacio de Hierro juega al estatus, L'Oreal a la esperanza, Starbucks al tercer lugar favorito y Nike a combinar moda, tecnología y deporte? La lista se multiplicaría si incluimos a las PyMEs más ingeniosas y descubrimos cuál es el juego que proponen a sus mercados. Si la EBC es la escuela mexicana de negocios, ¿no deberíamos enseñar jugando, dado que este principio subyace a los emprendimientos más audaces en la era de las *customer experiences*?

Gamificar no consiste en hacer el payaso ni contar chistes. Se trata de que el estudiante sienta recreación, inspiración, que forme parte, se aventure y logre. En el catálogo de prácticas exitosas de aprendizaje no se incluyen emociones como aburrirse, desanimarse, abstenerse, quedarse quieto, luchar contra los demás. No puede haber afición al aprendizaje sustentada en estas prácticas.

2. Visual Thinking

La sociedad es hoy más visual, nos guste o no. Es efecto de la evolución del diseño y los recursos de expresión visual: poderosas pantallas, novedosos diagramas y conceptos gráficos, uso experto del color. Si bien el lenguaje verbal ha evolucionado, la magnitud de su cambio no se compara con el colosal avance de lo visual, ahora aumentado por la interacción digital y táctil. Un docente que no aproveche las posibilidades visuales que el mundo pone al alcance de su mano, podría condenarse a perder la atención y el interés de sus estudiantes de manera cada vez más patente.

3. Storylearning

Ingresamos al portal TED.com y encontramos a grandes contadores de historias. Al verlos, nos inundan emociones de inspiración y motivación en tanto que la retención del conocimiento se eleva de manera exponencial. El secreto de ese éxito radica en la técnica de *Storytelling*, que, si jugamos con la palabra, se convertirá en *Storylearning* para llevarla al aula. Las neurociencias muestran que el cerebro está más dispuesto a guardar estructuras narrativas que datos abstractos. Ahora, no sugerimos desaparecer las abstracciones cognitivas; más bien proponemos que cualquier dato abstracto viaje al cerebro del estudiante acompañado de historias, casos, anécdotas. Y este poder corresponde al docente.



4. Socialización y personalización

Un estudio de *Harvard Business Review**** reportó que, pese al aumento de productividad y beneficios logrados por una empresa a través del trabajo remoto, sus empleados añoraban la oficina. ¿La razón? El *home office* resultaba cómodo, pero no soportaban la soledad, la ausencia de lo social. Lo anterior no significa que el teletrabajo decaerá, pero sí nos enseña lo importante que es la pertenencia activa a grupos sociales. Es el mismo caso en la educación: sea presencial o digital, los estudiantes desean una escuela no sólo por el aprendizaje, sino por ser una plataforma para crear nexos valiosos con otras personas.

Estudiar es un acto social y ello activa a las dopaminas, impulsando amplias y eficaces sinápsis entre neuronas, indispensables para aprender. Pero social no significa impersonal. Es un arte combinar el aprendizaje social y la personalización, identificando motivadores y barreras de cada estudiante para, luego, ofrecerle lo que mejor resuelve sus problemas y eleva su desempeño. Tratar a los estudiantes como partículas de una masa es un error en la era de la Revolución del Conocimiento.

¿Existen más formas de crear un competitivo diseño de la afición por aprender? Sin duda. Aquí hemos puesto en la mesa cuatro alternativas probadas para sacudirnos de paradigmas que limitan nuestros resultados, y contribuir a seguir escribiendo la historia de excelencia educativa que distingue y seguirá distinguiendo a la EBC. Después de todo, el docente es el rostro más humano, visible e influyente que la Institución muestra a quienes crearán los negocios del futuro. 

*Consultor de estrategias de negocios, Director de The Dream Team University y Docente en la Escuela de Graduados de la EBC

**Dow Schüll, Natasha. "Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas". Princeton University Press, 2012

***HBR: "A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better", por N. Bloom y J. Roberts; Enero 23, 2015

EL PANORAMA DE LA EMPLEABILIDAD

Colocación profesional



EXCELENCIA EDUCATIVA

**Deyanira Ángeles Banda
y Alejandra Mendoza Espinosa***

Una de las decisiones más importantes para los seres humanos es elegir la carrera que van a estudiar; y más allá... a lo que se van a dedicar la mayor parte de la vida. En el mundo contemporáneo, donde la inteligencia artificial cada vez gana más terreno, los procesos se digitalizan, la población económicamente activa envejece y la tasa de natalidad va a la baja, son necesarias nuevas dinámicas en el trabajo.

Hoy, las empresas buscan personas que además de tener conocimientos profesionales, sean versátiles, dinámicas y cuenten con habilidades multidisciplinarias.

En México, el principal reto para los jóvenes que buscan empleo es la falta de experiencia laboral. Para los trabajadores adultos, la dificultad radica en la poca adaptabilidad a las exigencias actuales del mundo laboral, así como al nulo manejo de las nuevas tecnologías.

En nuestro país, el porcentaje
de trabajo por cuenta propia
(sin jefes ni horarios establecidos)
duplica con **26.8%**,
al promedio de la OCDE (**14.2%**).

Para hacer frente a la situación actual de empleabilidad, desde las instituciones educativas, es un deber sumar al desarrollo de la experiencia de los alumnos en el mundo real de las organizaciones, dotándolos de las herramientas que los hagan sobresalir y potenciar su talento.

En la lista de las 10 carreras mejor pagadas en México, según IMCO (Compara Carreras), la Guía de Salarios 2020 de Adecco y las vacantes con mejores sueldos de OCCMundial, se encuentran las relacionadas con los negocios, tales como: **Administración, Comercio y Negocios Internacionales, Contaduría, Finanzas y Mercadotecnia.**

En respuesta a lo anterior, en la Escuela Bancaria y Comercial, a través del área de Vinculación Empresarial, nos especializamos en generar actividades y acuerdos empresariales que sirvan de apoyo para guiar la pasión y desarrollo profesional a la par de la formación académica de nuestros alumnos, con el objetivo de que puedan insertarse y proyectarse en el mundo laboral de manera exitosa.

Hemos observado, según encuestas realizadas a empleadores, que en una evaluación de competencias de nuestros recién egresados en función de las necesidades de las organizaciones:

- Para un excelente desempeño, resulta absolutamente necesario el enfoque a resultados, el trabajo en equipo y la innovación en la solución de problemas.
- Los ex alumnos de la EBC son competentes y bien evaluados en habilidades como la innovación en la solución de problemas, el análisis de problemas y la organización.
- Para los empleadores los factores más relevantes para la contratación son: el dominio de la tecnología y el nivel de competencias.

El conocimiento de estas necesidades nos permite afinar las competencias con las que nuestra comunidad egresa y garantizar profesionales preparados e íntegros... ellos son quienes rompen el molde y empujan a las organizaciones hacia sus metas. De esta manera también nos acercamos a cumplir nuestro objetivo de excelencia educativa, planteado en el Plan Estratégico EBC 2020-2024. 

*Ejecutiva de Estrategias Digitales y Coordinadora de Comunicación y Medios Internos, en la casa de Rectoría de la EBC





**EXCELENCIA
EDUCATIVA**



LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

Retención

José de Jesús Escalera Jiménez,
Juan Manuel Zenil Salgado
y Sergio Méndez Ramos*



SUSTENTABILIDAD

La educación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de cualquier nación. Sin embargo, actualmente existen diversas problemáticas que permean el sistema educativo mexicano desde el nivel básico, hasta los niveles medio superior y superior.

Centrándonos en este último nivel, nos encontramos con tres grandes retos en materia educativa: fortalecimiento de la calidad educativa, incremento de la eficiencia terminal, y del índice de titulación de los egresados de universidades e instituciones de nivel superior.

México y la calidad educativa

La problemática en el sector no es algo nuevo en el país; en los últimos tres años el sistema educativo mexicano se ha encontrado como uno de los más deficientes entre los integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), tanto en cobertura como en calidad. Por ejemplo, en términos de cobertura México ofrece educación de nivel superior a 23% de la población de entre 25 y 34 años, mientras que el resto de los demás países que integran a esta organización ofrecen este mismo tipo de educación a 44% de la población de ese mismo rango de edad.

Si bien a nivel gubernamental existen esfuerzos para mejorar la calidad y eficiencia de la educación superior en México, los datos duros dejan claro que los retos en esta materia continúan siendo aún muy grandes.

De acuerdo al estudio “El futuro de la educación superior en México: Fortalecimiento de la calidad y la equidad”^{***} elaborado por la OCDE, uno de los principales retos a enfrentar es la calidad en los servicios educativos.

La organización enfatiza en factores como la inexistencia de un organismo público que permita el aseguramiento de la calidad educativa, pues si bien existen organismos no gubernamentales encargados de evaluar y acreditar los programas de educación superior, como el Ceneval, estos no se encuentran coordinados por una entidad federal que permita la unificación de criterios y procedimientos de evaluación.

Para la OCDE, la falta de dicha regulación fomenta que sean muy pocas las instituciones las que se comprometan en la mejora de la calidad educativa y que se sometan a la revisión sus procedimientos y programas educativos ante organismos autónomos que debieran existir para tal fin.

Tan sólo 75%
de los egresados se titulan,
(ANUIES, Asociación Nacional
de Universidades e Instituciones
de Educación Superior).

Ciertamente, en la actualidad, existen organismos acreditadores en México y el extranjero que permiten el aseguramiento de estándares educativos en las instituciones privadas de nivel superior.

Aunque es un hecho que a pesar de que no existe una estrategia gubernamental clara que permita el mejoramiento de la calidad educativa, las propias instituciones buscan el respaldo de organismos acreditadores tanto nacionales como internacionales que les brinden herramientas y procedimientos para asegurar la formación integral de sus egresados. Dentro de nuestro país, uno de esos organismos acreditadores es la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), que agrupa tan solo a 112 instituciones del nivel superior de carácter privado, del total de las 3,762 instituciones de este nivel que existían en el año 2017.^{***}

En ese contexto, el Ing. Rodrigo Guerra, Secretario General de la FIMPES, considera que el Estado mexicano debe moverse hacia una dirección más flexible en el sistema educativo superior y permitir a las universidades ser más independientes al momento de ajustar sus planes de estudio.

Durante el panel “Centennials: la generación que estamos descubriendo”, organizado por la Escuela Bancaria y Comercial con ocasión de sus 90 años de existencia, Guerra dijo que, si el gobierno no se mueve hacia una dirección de mayor sofisticación del sistema educativo, será más complicado que los centros de estudios puedan ofrecer programas que se adapten al cambiante entorno actual.

Egresados vs. Titulados

Si bien la calidad educativa en México es uno de los retos más importantes para el país, la brecha entre el número de egresados de nivel superior y el número de estudiantes titulados sigue siendo amplia.

Hoy en día nos encontramos en un entorno laboral cambiante, en el cual la profesionalización de los empleados ha cobrado una importancia fundamental dentro de las organizaciones, y resulta contradictorio que, pese a estos procesos de profesionalización, el número de profesionales titulados continúe siendo bajo.

Tan sólo en el ciclo escolar 2018-2019 hubo un total de 677,366 egresados de educación superior de los cuales únicamente se titularon 507,349 (75%), de acuerdo a los datos proporcionados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).^{****}

En años anteriores, a nivel nacional, esa tasa fue muy semejante, pues entre los ciclos escolares de 2013 a 2017, de un total de 2 millones 348 mil 86 egresados, únicamente un millón 704 mil 473 consiguió titularse (72%).



En la EBC, desde el momento en que se incluyó el proceso de titulación dentro del currículum de estudios de los nuevos programas académicos, la tasa de titulación se incrementó. Y prueba de ello es que en el periodo de egreso de las generaciones de 2015 a 2017, la tasa de titulación se incrementó a 89%, pues de 3,284 egresados en este lapso de tiempo, se titularon 2,933.

Por tal motivo, hoy para las instituciones es de suma importancia crear y fortalecer estrategias de retención en sus estudiantes, pero, más allá de ello, es fundamental establecer mecanismos que les permitan concluir su formación profesional de una manera adecuada con el objetivo de obtener su título profesional y, ante todo, de integrarse en el mercado laboral de la manera más exitosa posible.

En conclusión, podemos observar que en materia educativa nuestro país enfrenta grandes retos, sin embargo, muchas instituciones, principalmente del sector privado, han buscado estrategias que les permitan afrontar las problemáticas actuales y comprometerse con la formación integral de sus estudiantes.

En ese sentido, la EBC en su Plan Estratégico 2020-2024 emprenderá acciones que permitirán aumentar los índices de retención de sus estudiantes en 1% en Licenciaturas Presenciales, 6% en Licenciaturas Ejecutivas y 2% en los estudios de Posgrado. Aumentos que se verán reflejados tanto en el consecuente crecimiento y fortalecimiento de las tasas de eficiencia terminal, como en las tasas de titulación de los programas académicos que ofrece. 

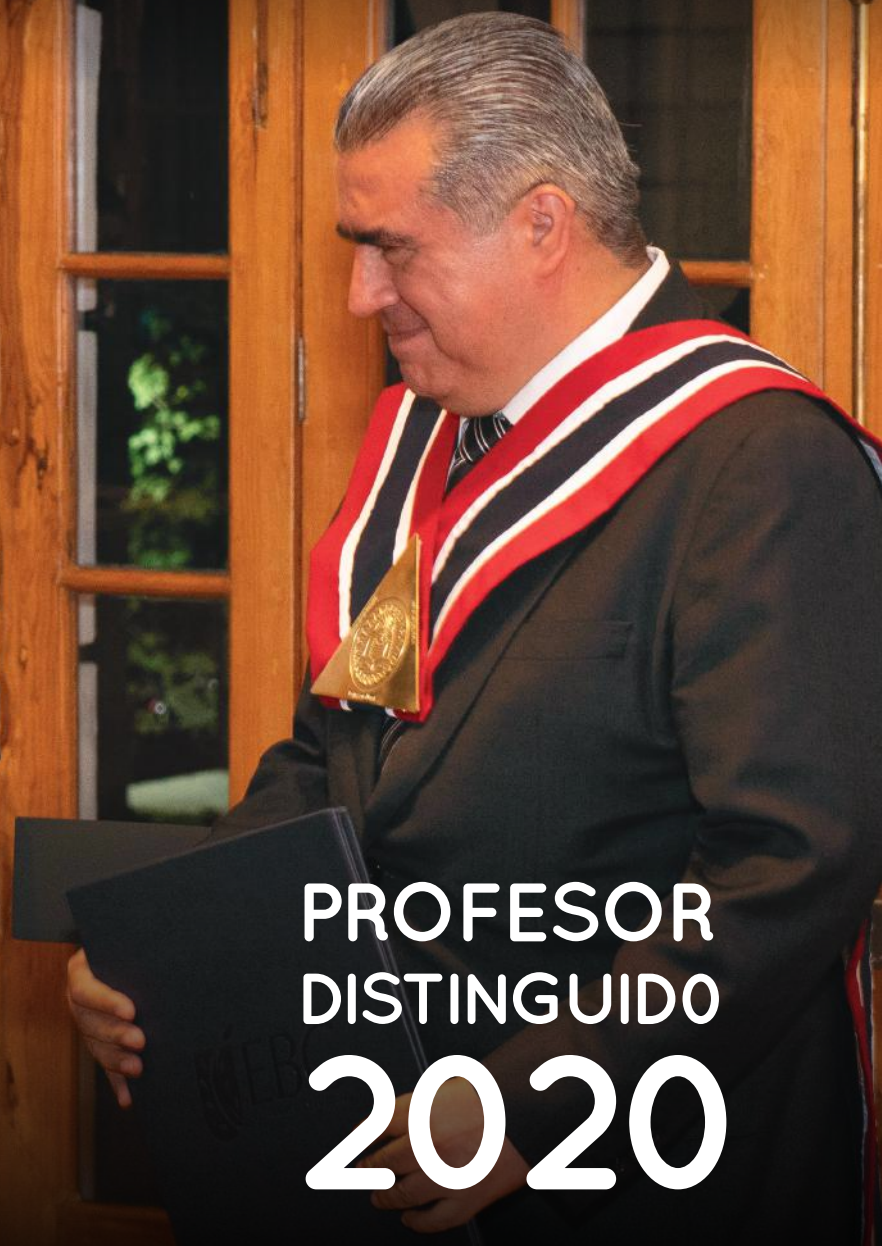
*Director de Control Escolar, Director General de Apoyo y Servicios, y Redactor Creativo, en la casa de Rectoría de la EBC

**<https://www.oecd.org/education/el-futuro-de-la-educacion-superior-en-mexico-005689e0-es.htm>

***OECD (2019). Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, OECD Publishing, París. En: <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>.

****<http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior#>

PROFESOR DISTINGUIDO



PROFESOR
DISTINGUIDO
2020

*Humberto Aguirre
Aguirre*

“Mediante la docencia, supe que podía generar valor y el capital humano que necesita nuestro país”.

La Escuela Bancaria y Comercial sabe de la vocación, perseverancia, talento y corazón de quienes se desempeñan en la noble labor de la enseñanza. Por eso, el pasado 30 de enero de 2020 reconoció, en una notable ceremonia en la casa de Rectoría, a quien se ha constituido como una brillante inspiración para nuestra comunidad y modelo a seguir por las nuevas generaciones: el Mtro. Humberto Aguirre Aguirre.

Durante 20 años, Aguirre Aguirre ha desempeñado una incansable carrera como docente en la Escuela Bancaria y Comercial, destacando por la excelencia educativa en su vocación. Es Coordinador del Colegio de Economía, profesor titular de Posgrado en la Escuela de Graduados, así como docente del programa del MBA Heriot-Watt, Edinburgh Business School-EBC.

“Todo país que aspire a desarrollarse de manera óptima debe tener instituciones de excelencia educativa”.

Actualmente, también se desarrolla como Director de Gasto Federalizado del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas en la Cámara de Diputados.

La ceremonia de nombramiento fue notable por la asistencia del Dr. Carlos Prieto Sierra, Rector de la EBC, el claustro docente integrado por Héctor Valencia Morales, Héctor Torres Sánchez y José Antonio Maxil Silva, Profesores Distinguidos 2016, 2017 y 2018, respectivamente, por Vicente Romero Said, Profesor Decano de la EBC, así como por los directores divisionales de los distintos campus de la EBC.

Asimismo, entre los familiares e invitados especiales del ahora Profesor Distinguido 2020, destacó la participación de la Mtra. María Antonieta Vargas, ex alumna entrañable del profesor Aguirre Aguirre y hoy Directora de EBC Campus Tlalneptla, quien en su discurso afirmó:

“Infinitas gracias por siempre, admirado maestro, porque usted supo guiarnos en este nada fácil camino de las ciencias económicas... Usted supo contagiarnos con el amor a las mismas, porque con ese amor ha llevado permanentemente su entrega en las aulas”.

“El que haya sido nombrado Profesor Distinguido de la escuela de negocios de México, es decir, de la institución de educación privada más antigua y reconocida de nuestro país es motivo de regocijo y orgullo”.

Habiendo recibido del Rector la beca de cuello y la placa que lo reconoce como Profesor Distinguido 2020, el Mtro. Humberto Aguirre Aguirre se integra al claustro académico de nuestra Institución. Eso explica que ahora su nombre se encuentre en el muro dedicado a los Profesores Distinguidos y plasmado para siempre en nuestra historia de excelencia educativa. 

Al centro: Carlos Prieto Sierra y Humberto Aguirre Aguirre. De izquierda a derecha: Héctor Valencia Morales, Héctor Torres Sánchez, Vicente Romero Said y José Antonio Maxil Silva



SUS TENTA BILIDAD:

RETO DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

La caída de 0.1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) observado en México en 2019, el menor crecimiento económico esperado en 2020 y 2021, respecto a lo estimado por las autoridades de la hacienda pública nacional, y la reducción en el precio del petróleo, podrían poner en riesgo la sustentabilidad de las finanzas públicas del país en el mediano y largo plazos.

Humberto Aguirre Aguirre*



Bajas tasas de crecimiento económico conducen a bajos niveles empleo, consumo, inversión y recaudación tributaria. Ejemplo de ello es lo sucedido en 2019. En este año hubo menor recaudación tributaria a la esperada; se recolectaron 3.203 billones de pesos por concepto de ingresos tributarios, monto inferior en 0.109 billones de pesos respecto a lo programado para dicho año.

Por tipo de impuesto se observó un desempeño negativo en la recaudación del Impuesto sobre la Renta (ISR) y la del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en 2019. En conjunto, estos impuestos registraron una recaudación inferior a la estimada en la Ley de Ingresos 2019 por un monto total de 126 mil 991.3 millones de pesos. La caída en las contribuciones obedeció, principalmente, a la desaceleración económica, que afectó en mayor medida al sector industrial, a la formación de capital fijo y al empleo.

Destaca la caída del IVA de 6.2 por ciento, variación equivalente a 61 mil 877 millones de pesos menos a los programados, mientras que el ISR presentó una disminución de 3.7 por ciento, 65 mil 142 millones de pesos menos a los estimados en el año de referencia.

Si se busca la sustentabilidad de las finanzas públicas, ante este escenario de bajos ingresos, la política fiscal debe jugar un rol contra cíclico en la economía. En 2019, si bien es cierto que se mantuvo la disciplina en las finanzas públicas, ésta se logró, en gran parte, por la contención del gasto público. Es decir, el gasto público se ejerció a un ritmo menor a lo programado, empujado por menores ingresos tributarios.

En 2019, el gasto neto pagado fue de 5.786 billones de pesos, cifra menor en 51 mil 630 millones de pesos respecto al gasto aprobado para ese año. En este sentido, la política fiscal aplicada en el país se asemeja más a una de naturaleza pro cíclica que contra cíclica. Esto es, si los ingresos públicos caen, también disminuye el gasto.

Algunos indicadores que dan cuenta del manejo de la disciplina fiscal en un país son el balance público y el nivel de endeudamiento. En 2019, los balances fiscales observados fueron mejores a los estimados. Así, el balance presupuestario presentó un déficit de 0.402 billones de pesos, nivel menor en 27.3 por ciento respecto a la meta original presentada en los Criterios Generales de Política Económica para ese año, e inferior en 18.2 por ciento en términos reales al déficit presupuestario registrado en 2018.

Por su parte, el balance primario presentó un superávit mayor en 19 mil 104.6 millones de pesos al estimado en 2019, y superior en 81.2 por ciento real comparado con el registrado en 2018.

En materia de endeudamiento, la deuda neta del Sector Público Federal (que incluye la del Gobierno Federal, Empresas Productivas del Estado y Banca de Desarrollo), se ubicó en 11.275 billones, cifra menor en 1.7 por ciento en términos reales respecto a la observada en 2018. Como proporción del PIB, la deuda del Sector Público se ubicó en 45.3 por ciento, cifra menor al 46.1 por ciento reportado al cierre de 2018.

Otro indicador de deuda pública que ayuda a monitorear el buen manejo de las finanzas públicas, es el Saldo Histórico de los Requerimientos Financieros del Sector Público (SHRFSP), y es reconocido como el concepto más amplio de la deuda pública de un país, toda vez que incluye la deuda del gobierno federal, de las empresas productivas del estado (Pemex y CFE), de la banca de desarrollo, del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), del Proyecto de Inversión de Infraestructura Productiva con Registro Diferido en el Gasto Público (Pidiregas) y de los fondos de fomento y carreteros.

En 2019, el SHRFSP se situó en 10.872 billones de pesos, monto inferior en 0.6 por ciento real respecto al saldo registrado al cierre de 2018. Con relación al PIB, el SHRFSP se ubicó en 44.7 por ciento, proporción 0.2 puntos porcentuales inferior a la observada en 2018 (44.9%).

Un país que aspira a que sus finanzas públicas sean sustentables a través del tiempo, debe darle seguimiento puntual a los indicadores referidos anteriormente (balance público y endeudamiento), buscando que sus niveles sean apropiados y estén en concordancia con el crecimiento económico, los ingresos presupuestarios y las necesidades de sus agentes productivos, con una visión de largo plazo.

El reto para lograr este objetivo es de largo alcance; por ello es un imperativo crecer a tasas por lo menos dos veces mayores al promedio que en los últimos 25 años ha evolucionado el PIB de México. Puede existir estabilidad de las finanzas públicas con ingresos no crecientes o decrecientes y gasto constreñido, sin embargo, en el largo plazo el equilibrio presupuestario no debe estar sujeto a los vaivenes de la economía y de los ingresos, ni a los recortes recurrentes al gasto público. Si bien es cierto que los Fondos de estabilización existentes pueden compensar la menor recaudación tributaria para que el Estado cumpla con sus obligaciones de proveer bienes y servicios en beneficio de la población, éstos no son ilimitados y se agotan en el corto plazo si no hay un crecimiento vigoroso y sostenible de la actividad productiva. Esta condición debe ser el punto de arranque en la sana aspiración de lograr unas finanzas públicas sustentables. ■

*Profesor Distinguido EBC 2020



ALSEA, EJEMPLO DE DESARROLLO

Gobierno institucional

Ariadna Cuesta Sánchez*





INSTITUCIONALIDAD

Alsea 



Conforme van creciendo, las empresas requieren fortalecerse con un solo sistema, esto es, una gestión apegada a procesos. En este artículo ejemplificamos una empresa mexicana que pasó de ser una sola franquicia a convertirse en una de las organizaciones más importantes de Latinoamérica.



Alsea

Cuenta con un portafolio multimarcas integrado por Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, P. F. Chang's, Italianni's, The Cheesecake Factory, Vips, Vips Smart, El Portón, Archies, Foster's Hollywood, LAVACA, Cañas y Tapas, Gino's, TGI Fridays y wagamama. La compañía opera cerca de 4,500 unidades y cuenta con más de 85,000 colaboradores en México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Uruguay y Andorra.

Historia de Alsea: inicios

Los hermanos Alberto y Cosme Torrado abrieron en 1989 la primera franquicia de Domino's Pizza en México, en 1992 fundaron la Distribuidora e Importadora Alsea que en 1997 cambiaría su nombre a Alsea S.A. de C.V. Para 1999, Alsea inicia a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

En 2002, la compañía abre el primer Starbucks en México e integra a Burger King dentro de su portafolio en el país.

Incursionar en otro sector

Incursiona en 2005 en el sector de restaurantes casuales en México con la adquisición de 60% de las acciones representativas de Grupo Aldi S.A. de C.V., franquiciatario de Chili's Grill & Bar.

Internacionalización

La compañía compra Burger King en Argentina y Chile en 2006 y en 2007 obtiene la exclusiva para desarrollar Starbucks en Argentina y Chile.

Para 2009 opera P.F. Chang's en México, hoy en día la operan también en Argentina, Chile y Colombia.

Negociación con Grupo Walmart

En 2013, Alsea anunció la compra de la cadena Vips a Walmart de México por 8 mil millones de pesos. En esta compra se incluían 362 unidades: 263 de Vips, 90 de El Portón, 7 de Ragazzi y 2 de La Finca.

Reestructura de los órganos de gobierno institucional

Debido al crecimiento de la compañía, Alsea en 2015 realiza una reestructura organizacional para tener Alsea México y Alsea Internacional.

Hoy Alsea cuenta con más 4,000 puntos de venta de comida rápida repartidos por Latinoamérica y España.

Las unidades de negocio de Alsea son respaldadas por 5 áreas de soporte, que incluyen la Cadena de suministro, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, Bienes Inmuebles y Desarrollo, y también por un estructurado gobierno corporativo, en donde además del Consejo de Administración, se cuenta con los Comités de Auditoría y Prácticas Societarias. 

*Licenciada en Mercadotecnia por el ITESM



INSTITUCIONALIDAD

Grupo Alsea 2020
4,310 unidades



NOM 035

UNA OPORTUNIDAD
PARA FORTALECER
EL ENFOQUE HOLÍSTICO
EN LAS ORGANIZACIONES

Gestión de Talento



**M.D.O. Mónica Oliva
Ortiz González***

A finales de octubre de 2019 entró en vigor la Norma Oficial Mexicana “NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención”. Fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre de 2018 y obliga a las organizaciones que cuenten con al menos un trabajador a cumplir con un conjunto de medidas, algunas de las cuales debieron haber sido implementadas antes de noviembre de 2019 y, la totalidad de ellas, deberán demostrarse como cumplidas a más tardar en octubre de 2020.

Desde mi actividad como Consultora y Directora de áreas como Recursos Humanos, Seguridad e Higiene y Mejora Continua, he promovido que se aprovechen los hechos de este nuevo cumplimiento laboral, ya que por su carácter obligatorio y el tipo de requerimientos que involucran, representan también una oportunidad para impulsar, de forma simultánea, la consolidación y fortalecimiento de las estrategias de negocio y su alineación con visión, misión, valores, políticas y procesos de las empresas, deseables para provocar entornos productivos y calidad de vida para los que ahí laboran. Ese es el mensaje por compartir en este artículo.



Consistencia de la NOM 035

El fin último es que las organizaciones reduzcan al mínimo los factores de riesgo y que construyan “entornos organizacionales favorables”, como los denomina la norma. Para poder lograr esto, la misma NOM 035 señala diversas actividades, intervenciones y metodologías a aplicar, y establece la obligatoriedad de evidenciar diversos cumplimientos. Algunas de estas obligaciones deberán demostrarse como realizadas antes de noviembre de 2019, la totalidad de ellas a más tardar en octubre de 2020 y su incumplimiento supone multas que pueden llegar hasta al medio millón de pesos.

Mitos y realidades de la Norma

La NOM 035 ha tenido una intensa difusión en los medios y en el sector empresarial y esto se debe a dos peculiaridades: trata un tema de mucho peso social y su hechura le da un carácter sinérgico al momento de implementarse y verificarse. El tema de mucho peso social es que forma parte del universo normativo obligatorio en materia laboral, deriva de un esfuerzo originado desde la Organización Internacional del Trabajo y atiende directamente el tema de “Trabajo Digno”, que ha sido uno de los principales emblemas en el circuito de los Derechos Humanos relativos al mundo del trabajo. Además, tenemos la coyuntural importancia que está tomando el tema del cumplimiento laboral de las empresas, especialmente de las que mantienen tratos de

comercio internacional o las que forman parte de sus cadenas de proveedurías. Por estas razones es esperable que la verificación de esta norma, por parte de la autoridad, sea una prioridad desde 2020, especialmente a partir de octubre de ese año, que es cuando ya ninguna empresa tendría pretexto para presentar algún faltante.

Por otro lado, está el carácter sinérgico de la norma: la verificación de la implementación correcta de la norma implica la facultad de la autoridad para verificar prácticamente cualquier otro cumplimiento laboral. Visto de otro modo: el cumplimiento de la NOM 035 está tan vinculado a todas las demás obligaciones laborales que cualquier falla en ella puede revelar incumplimientos importantes en otros frentes.

En las diferentes conferencias, pláticas y cursos que he impartido al respecto, percibo confusión con su contenido, recuerdo un primer comentario en donde se mencionaba: “Ahora mi patrón es responsable de mi estrés” o preguntas como: “¿Podré demandar a mi patrón si el estrés laboral me genera alguna enfermedad?”. Estoy convencida de que todas las empresas han ido aprendiendo sobre la marcha y han tomado una postura enfocada hacia donde más han trabajado y/o hacia donde más se entiende. Mi percepción es que sigue habiendo confusión y falta de claridad de cómo hacer sinergia en todos los puntos que menciona la norma.



He estado asesorando algunas empresas, empezando en cómo deben determinar sus cargas de trabajo, revisión y actualización de descripción de puestos y todas las derivaciones en los procesos de Recursos Humanos, sin embargo, percibo que muchas empresas no están considerando la importancia de enfocarse antes en los procesos, la cultura, el liderazgo (o podríamos decir, las formas en que los jefes gestionan equipos) y otras variables que solicita dicha norma.

No se me ocurre pensar cómo demostrar buenos cumplimientos si no hacemos una intervención a profundidad que suponga revisar/ajustar muchos de los procesos de trabajo y reflejarlos en los documentos señalados.

No recomiendo que se tome a la ligera esta norma, cayendo en la tentación de cumplir sólo la forma “legal”, haciendo depender la difusión sólo de carteles y folletos o haciendo encuestas de diagnóstico por internet, sin tener contacto alguno con el personal o sin haber analizado procesos de trabajo en sitio o sin respaldar los cambios y mejoras en sus correspondientes manuales, contratos, programas o políticas.

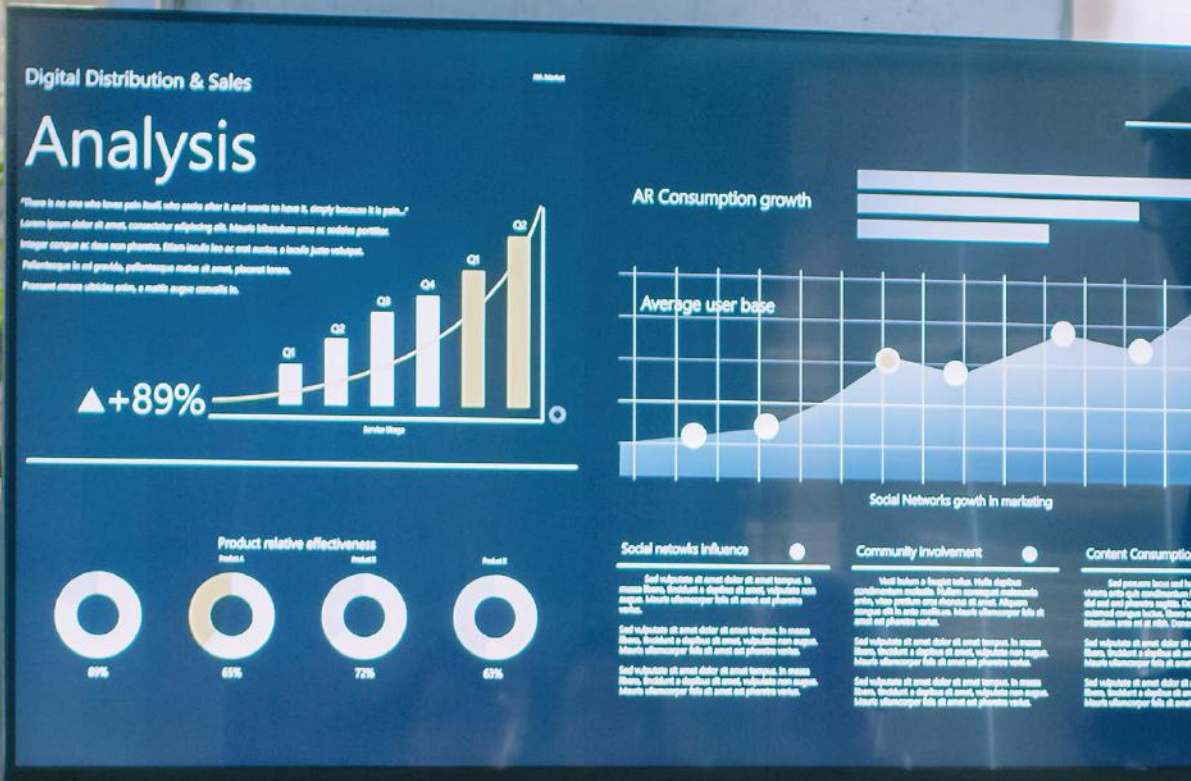
Oportunidades para la alineación organizacional

En virtud de sus atributos, la NOM 035 significará un incentivo para que las organizaciones mexicanas que quieran cumplir de forma real hagan un esfuerzo por revisar y ajustar a fondo sus

procesos, procedimientos, códigos, manuales, contratos, planes y programas de desarrollo, salud y calidad de vida a partir de 2020. La invitación es que aprovechemos el ímpetu y cobertura que trae la NOM 035, que está permeando eficazmente en el circuito empresarial, incluyendo también a las PyMEs, para promover que dentro del esfuerzo que las organizaciones tendrán que hacer de forma obligada para implementar la NOM 035, aprovechen también para alinear sus objetivos y estrategias organizacionales, con la productividad, desempeño y calidad de vida de las personas. Esta sugerencia de abordar estos temas de forma simultánea tiene su atractivo en el hecho de que hay que realizar aproximadamente el mismo tipo de intervención de consultoría organizacional, lo que representa un ahorro financiero para la empresa y una economía procesal para todos.

Si aprovechamos esta oportunidad, podremos hacer eficientes los procesos, alinear y desplegar los objetivos organizacionales con los individuales, asegurar la seguridad y salud ocupacional, desarrollar estrategias y modelos de gestión de competencias, desarrollo de líderes y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. En conclusión, todos ganan, gana la empresa, gana el trabajador, gana el país, ganamos todos. 

*Directora de Recursos Humanos y Mejora Continua y Consultora fundadora de Human Sigma Consulting www.humansigma.com.mx



CULTURA CORPORATIVA E INNOVACIÓN DE PROCESOS

Cultura de procesos

Ma. Antonieta Vargas Varela y Carolina Nacif Tajonar*



En la vida empresarial, la innovación además de ser una ventaja competitiva resulta ser una estrategia indispensable para asegurar el crecimiento de un negocio en el contexto económico y tecnológico empresarial. En los últimos años, la evolución de la cultura corporativa y la apuesta por la innovación para agilizar procesos, son algunos de los desafíos a los que las grandes organizaciones se enfrentan en el contexto internacional.

Con miras a maximizar su potencial, la Institucionalidad alcanzada a través de una gestión apegada a una Cultura de Procesos es una de las líneas que definirá el Plan Estratégico 2020-2024 de la EBC.

Al respecto, presentamos la recopilación de compañías trasnacionales, aliadas de EBC, que permeando la innovación en su cultura corporativa, valores y procesos, han conseguido poner en marcha proyectos y estrategias que han impulsado sin duda su crecimiento global en diversos sectores.

Lufthansa Group Business Services

Esta aerolínea alemana destaca por ser impulsora de la innovación en sus procesos administrativos, mejorando continuamente su desempeño en áreas centrales como: Finanzas, Inteligencia y Transformación de Negocios, Recursos Humanos, Adquisiciones y TI.

Ante la creciente utilización de herramientas tecnológicas en las actividades cotidianas, la compañía aérea pretende cubrir los deseos específicos de sus usuarios en toda la cadena de viaje, incentivando la adopción de la cultura tecnológica que le permita posicionarse como el consorcio de aerolíneas con el mayor grado de digitalización a nivel global.

“La Cultura de Procesos en nuestra organización es muy importante ya que implica un conocimiento *end to end*, es decir, no sólo conocer la actividad transaccional, sino también conocer a nuestros clientes. En un negocio como el nuestro es indispensable entender, adecuarse y satisfacer las necesidades de los clientes, dando siempre un plus y buscando la excelencia”, detalló Daniel Reyes, Sr. Talent Analyst Human Resources en Lufthansa Global Business Services.

“Un referente de grupo Lufthansa ha sido siempre el servicio al cliente o como lo llamamos en inglés *Best In Class* o BIC, lo cual nos dice que al momento de buscar la excelencia en los procesos, identificamos las actividades que aportan o no valor y en función de esto se implementa metodologías como *Six Sigma* y/o *Continuous improvement* que ayuden a automatizar procesos, ahorrar tiempo, reducir errores, etc. El resultado es un mejor producto a menor costo”, agregó.

Gracias a la implementación de la filosofía de trabajo antes mencionada, es posible fijar indicadores que permiten medir a la aerolínea: calidad, tiempo, satisfacción del cliente y desempeño de sus colaboradores.

DHL Supply Chain

DHL, empresa logística a nivel mundial, ha identificado la digitalización y la automatización en la cadena de suministro como elementos imprescindibles para los minoristas online que quieran crecer y ser competitivos a largo plazo.

Al respecto, en su último informe la compañía ofrece nuevas ideas sobre cómo pueden superarse los retos específicos de la cadena de suministro en *e-commerce* con el apoyo de las nuevas tecnologías. “Las empresas que ganarán la carrera del éxito en el futuro serán las que sepan combinar de manera más efectiva la experiencia de su personal con el software y las máquinas”, detalló la compañía en un comunicado.

“La cultura de procesos es muy necesaria en DHL S.C., ya que determina la pauta de actividades en la organización para que el personal tenga claridad y apego a las funciones que debe desempeñar cada colaborador y área y que garantizan el logro de las funciones bajo métodos de calidad”, mencionó Cristina Zenteno, Talent Acquisition Manager en DHL Supply Chain.

“La innovación en los procesos permite: reducir las posibilidades de incurrir en errores, identificar puntos de control para mitigar riesgos en los resultados e identificar etapas o actividades que se pueden optimizar reduciendo tiempo y costo”, aseveró.

La implementación de procesos en DHL S.C. hace posible la medición de indicadores de desempeño de las áreas, capacitación en el proceso por las personas que ocupan el cargo, accidentes y riesgos del trabajo en operaciones, así como del porcentaje de efectividad de los mismos procesos y satisfacción del cliente.

LIXIL Corporation

Con una herencia de más de 100 años de innovación tecnológica, LIXIL compañía global de materiales de casa y construcción, productos y servicios, reúne a las marcas más respetadas de la industria.

Con el corporativo en Tokio, Japón, LIXIL a través de cuatro unidades de negocio alineadas por medio de plataformas tecnológicas, está orientado por un claro propósito: entregar a sus clientes y consumidores los beneficios de la calidad, tecnología, diseño y sustentabilidad para mejorar la forma en que vivimos.

“En un ambiente de manufactura, todo está basado en procesos. Es difícil concebir ideas que no vayan de la mano de un proceso. Por lo que la cultura de procesos es de suma importancia”, destacó Juan Carlos Carrillo, Talent Acquisition LATAM COE en LIXIL Water Technology Americas.

“Al identificar una oportunidad, se hace la revisión sobre todo el proceso con base en la propuesta realizada. Esto es, no se analiza sólo el punto a mejorar, si no que se hace el análisis de todo el proceso y de cómo beneficia el mismo a la mejora continua de la compañía”, añadió.

Calidad, productividad, clima organizacional, como la NOM 035, son algunos de los indicadores que LIXIL Corporation logra medir, a través de la implementación de sus procesos. 

*Directora de EBC Campus Tlalnepantla y Coordinadora de Relaciones Públicas en la casa de Rectoría de la EBC

**SER
LA
PIEZA
CLAVE**



Para el que quiere llegar.

**DIPLOMADOS, CURSOS Y TALLERES
ESPECIALIZADOS EN NEGOCIOS**

Finanzas / Mercadotecnia y Ventas / Administración
Contabilidad e Impuestos / Liderazgo / Talento Humano



ebc.mx/econtinua

SER **DUEÑA** DE MI EMPRESA



Para el que quiere llegar.

LICENCIATURAS ESPECIALIZADAS EN NEGOCIOS

Comercio y Negocios Internacionales / Contaduría Pública
Administración de Negocios de Comunicación y Entretenimiento
Finanzas y Banca / Administración / Derecho / Mercadotecnia
Administración de Negocios de Turismo y Hospitalidad



ebc.mx