

## El evento del año



## Cinco décadas de excelencia e innovación

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



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



**RETORNO DE INVERSIÓN**

**Pago de prima de antigüedad:**  
¿Inconstitucional o no?

**Miércoles 9 de Septiembre:**  
**Día del Ejecutivo de Recursos Humanos**



## EVENTOS GENTE GRANDE Y BOLSA DE TRABAJO

JULIO-AGOSTO

> Taller:  
Coaching de  
Vida para el Retiro

**14**  
Julio

> Prezi empresarial

Todos los  
martes y jueves  
del 16 al 30  
de Julio

> Entrevista  
por competencias

**26**  
Agosto

INFORMES E INSCRIPCIONES

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel: 5140-2205 / Oaxaca No.88, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.



## EVENTOS RECURSOS HUMANOS

JULIO-AGOSTO

> Wellness III: Detección de áreas de oportunidad y su implementación en los Centros de Trabajo

**7**  
Julio

> Cambiando el Rol de Supervisor Tradicional a Facilitador

**9 y 10**  
Julio

> Desayuno: Día de la Secretaria

**15**  
Julio

> Innovación y Recursos Humanos III: Modelo de Implementación e Integración

**16**  
Julio

> Wellness IV: ROI en el proceso de aplicación

**4**  
Agosto

> Relaciones Laborales y Recursos Humanos

**6 y 7**  
Agosto

INFORMES

Mariana Ramírez / eventos@amedirh.com.mx / Tel: (55) 5140-2214

# Contenido



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

VISITA NUESTRA REVISTA ELECTRÓNICA

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

Esto es parte de **AMEDIRH en Movimiento.**





# ¿Qué quieren los Millennials?

Por: Lic. Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

En 2025, los Millennials representarán más del 75% de la mano de obra mundial y en México, más de 27 millones de habitantes pertenecen a esta generación. De pronto, irrumpieron en la vida social y económica del país despertando inquietudes en las empresas pues sus valores, intereses, actitudes, comportamientos y hábitos son distintos a los de sus líderes.

El estilo de vida al que aspiran es tan diametralmente opuesto al de las generaciones precedentes que aspectos como la orientación a resultados, la comunicación eficaz, el trabajo en equipo y la aplicación de procesos para la productividad y la rentabilidad se han vuelto retos cruciales para los ejecutivos de Recursos Humanos.

Quienes estamos dedicados a gestionar el talento nos cuestionamos fuertemente qué quieren los *Millennials*. La burocracia empresarial basada en el control del jefe es un imposible en su universo conceptual. Participan en la actividad productiva del país, pero no permanecen mucho tiempo en un empleo.

Tienen una fuerte conciencia comunitaria, pero prefieren las interacciones a través de los dispositivos móviles. Se adaptan rápidamente a los cambios, pero no logran encajar en las jerarquías de las empresas. Sueñan con la independencia, pero gastan más dinero en tecnología y ropa, obligándose a permanecer en el hogar familiar más años.

Suelen ser colaboradores que se ven motivados por las metas y muy poco por la seguridad financiera. Buscan horarios flexibles y el trabajo fuera de la oficina. No les gustan las reglas; imponen, desafían y rebasan los límites con gran facilidad.

El panorama para la gestión del talento Millennial es complejo. Sólo en Estados Unidos, según datos del Departamento del Trabajo, un joven cambiará de empleo cerca de 15 veces antes de los 38 años. Dejan de sentir que su ocupación es un reto o que tienen el control de su actividad y la abandonan, aunque se llevarán las competencias adquiridas producto de una inversión en entrenamiento.

La generación de jóvenes representará 50% de la fuerza laboral en el año 2020 según el estudio de PwC "*Millennials at work. Reshaping the workplace*" y se pronostica que la tendencia en su permanencia en un empleo seguirá siendo de un año y medio en promedio.

Claro, estos jóvenes madurarán y poco a poco adquirirán compromisos familiares que los llevarán a pensar y desear una vida más estable. Por lo pronto, Recursos Humanos tiene la tarea de comprender a esta población trabajadora para diseñar estrategias de captación y retención de talento, o bien, para implementar un modelo disruptivo basado en el logro de metas y la colaboración de corto plazo. ▲▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh\_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

**CONSEJO DIRECTIVO 2015-2016** / PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; PepsiCo Internacional México. SECRETARIO: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. TESORERO: Lic. Ramón Arroyo Ramos, Director General de Recursos Humanos; Grupo BBVA Bancomer. VICEPRESIDENTE RELACIONES INTERNACIONALES: Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos; Merck Sharpe and Dohme. VOCALES: Lic. Laura Perea Romero, Director General Adjunto Recursos Humanos; HSBC. Act. Ignacio Cano Cervantes, Director Ejecutivo de Capital Humano; Grupo ICA. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos; Servicios Liverpool. Lic. Luis H. Novelo Alomia, Director de Recursos Humanos; IBM de México. Lic. Alfredo Carrillo Antiga, Director Corporativo de Compensación y Organización; CEMEX. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Personal; BACHOCO. Lic. Luis Bernardo Silva Bejarano, Director Talento & Recursos; Telefónica Movistar. Lic. Pedro Martínez Rosales, Representante de la Presidencia ante Asociaciones; CANACO. Lic. Alán Gamboa, Director de Recursos Humanos, Estée Lauder Companies. Antonio Reus Ascencio, Ex Presidente de Amedirh.

**DIRECTOR GENERAL AMEDIRH:** Lic. Pedro Borda Hartmann. **DIRECTORA DE OPERACIONES AMEDIRH:** Lic. Sonia Ramírez Mendoza. **ASESOR CONTABLE EXTERNO:** C.P. Humberto Peña Manzano; Sistemas Cibernéticos de Control.

**COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA.** PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX México. VOCALES: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México.

**CONSEJO CONSULTIVO.** PRESIDENTE: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VOCALES: Lic. Oscar Rodríguez González, Director de Desarrollo de Recursos Humanos; El Palacio de Hierro. Lic. Antonio Reus Ascencio. Lic. Lilia I. Hernández García, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; MetLife México. Ma. Teresa Zaldívar de Meza. Lic. Raúl Argüelles González, Director de Personal; Corporativo Bimbo. Lic. Sonia Zaragoza González, Director General de Recursos Humanos, SEDESOL. Sr. Tomás Wissing, Director General para México y Cuba, OIT México. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos, INEGI. Lic. Donato Casas Escamilla, Subdirector General de Administración, INFONAVIT. Lic. Antonio Ramírez Moneda, Asesor; Ternium. Lic. Cecilia Cáceres Fox, Gerente de Capacitación; ANTAD. Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Las Brisas Hotel Collection. Lic. José Luis Millotte González, Director de Recursos Humanos; Grupo Financiero INBURSA. Lic. Guillermo Uribe, Director Senior de Recursos Humanos; Flextronics México. Lic. Edgar Rosas López, Director de Recursos Humanos y Planeación; Productos Medix. Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director General; Basha Entertainment Company. Lic. María de los Milagros Morales, Head of Human Resources Mexico; DAMCO Logistics México. Lic. José Antonio Martí Corattello, Director Ejecutivo de Recursos Humanos para México y Latinoamérica; Banamex. Lic. Juan José López Tamez, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). / INVITADO ESPECIAL AL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Jorge Jauregui Morales, Presidente de la Federación Mundial de Asociaciones en Dirección de Personas (WFPMA).

**SECTOR EDUCATIVO:** Lic. Hernán García González, Talento y Cultura; ITESM. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Panamericana. Dr. Mauricio Brehm Brechú, Director de Personal; IPADE. Dr. Tomás Barrientos Fortes, Director de la Facultad de Ciencias de la Salud; Universidad Anáhuac. Enlace Educativo Institucional: MBA. Antonio Castro D'Franchis, Universidad Panamericana.

**EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH.** SUBDIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN: Lic. Lía Durán Herrera. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta.

**CREANDOVALORH.** Año 4. No. 4. Julio 2015. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso a través de IDMS Consulting SC. Teléfono: 2624-2102. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.

## 50° Congreso Internacional de Recursos Humanos

Estamos a prácticamente a ocho semanas de que se lleve a cabo el 50° Congreso Internacional de Recursos Humanos organizado por Amedirh. Para celebrarlo, hemos optado por una nueva sede: el **Centro Banamex**, recinto que nos proporciona facilidades de primera categoría. En esta edición, destacamos la presencia de Laxman Narasimhan, CEO PepsiCo Alimentos Latinoamérica; Osvaldo Barbosa de Oliveira, Director Regional de LinkedIn para América Latina; y, Patch Adams, Doctor en fisioterapia. Además, contaremos con el **Panel de CEO's** con las experiencias del Ing. José Antonio Fernández, Presidente de FEMSA; el Lic. Fernando González Olivieri, Director General de CEMEX; el Lic. Pedro Padierna Bartning, Presidente de PepsiCo Alimentos México; y, la Lic. Blanca Treviño, Presidente y CEO de Softtek.

**Inscríbete ahora: Hay un lugar para ti. Sólo faltas tú.**

## Grandes Tendencias

### Productividad y evaluación del desempeño

En la reciente edición del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, se dio a conocer el *Reporte de Capital Humano 2015* en el que se menciona de qué manera México desperdicia su potencial demográfico a falta de oportunidades tomando en consideración que la población se encuentra en una situación de franco rezago educativo. En 2014, el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía, con base en las horas trabajadas, logró su mejor resultado desde el 2010, con un aumento de 1.94 por ciento respecto al año anterior. No obstante, ¿estamos evaluando a profundidad y de manera crítica nuestro desempeño en las empresas e instituciones?

## RH Global

### Personas felices:

### Trabajadores comprometidos

En los años recientes, la felicidad se ha convertido en un elemento que se incorporó a los modelos de análisis que buscan explicar su correlación con la capacidad de las personas que trabajan para colaborar comprometidas y con mejores resultados. En México, todavía se encuentra en un estado de desarrollo inicial la perspectiva que vincula a la felicidad de los empleados con su integración hacia la organización y con ello, al aumento en los indicadores clave de negocio. En esta edición, te compartimos un artículo aportado por SHRM que aborda esta temática que comienza a tener impacto en los círculos de Recursos Humanos y Psicología en las Organizaciones. ▲▲



## **Acciona Seguros Administrativos, S.A. de C.V.**

Lic. Artemisa Morfin Da Silva  
Directora de Recursos Humanos

## **Afirma Agente de Seguros, S.A. de C.V.**

Lic. Areli Martiñón  
Ejecutiva de Atracción de Talento

## **Apex Tool Group México, S. de R.L de C.V.**

Francisco Roldán Gutiérrez  
Gerente de Recursos Humanos

## **Aspen Pharma Mexicana, S. de R.L. de C.V.**

Mireya Rangel  
Directora de Recursos Humanos

## **AW GROUP S.A. de C.V.**

Lic. Ed Zaplaski  
Director General

## **Banco Nacional de México, S.A.**

Lic. Hugo Edmundo Gallego Ortiz  
Generalista de Recursos Humanos

## **Centro de Distribución AHKIMPECH, S.A. de C.V.**

Lic. Foze Godoy  
Coordinador de Recursos Humanos

## **Centros Culturales de México**

MBA Imelda Consolación Flores de Alba  
Directora de Recursos Humanos

## **Clariant Productos Químicos, S.A. de C.V.**

C.P. Víctor Hugo Cazares Chávez  
Head of HR Service México

## **Compañía Hulera Tornel, S.A. de C.V.**

Ismael Martínez Vázquez  
Coordinador de Desarrollo Organizacional

## **Corporativo Inalarm, S.A. de C.V.**

Lic. Arelly Zamora Riojas  
Gerente de Recursos Humanos

## **Equipos y Soluciones Tecnológicas Cadillac Jack, S. de R.L. de C.V.**

Lic. Adriana Ramírez García  
México HR Senior Generalist

## **GE Internacional México, S. de R.L. de C.V.**

Ing. Norma Sáenz  
Gerente de Recursos Humanos

## **Grupo THS**

Gabriela Valdez López  
Directora

## **Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores**

Lic. María Cristina Alonso Valencia  
Jefe de Atracción de Talento

## **Latinoamericana de Comercio, S.A. de C.V.**

Lic. Manuel Rodríguez Lomelí  
Director de Recursos Humanos

## **MGI Asistencia Integral, S. DE R.L. de C.V.**

M.A. Samia Ramos Martínez  
Gerente de Recursos Humanos

## **Outsourcing Personnel Services, S.A. de C.V.**

Itzel Chávez  
Gerente

## **Promotion & Merchandising, S.A. de C.V.**

Ing. Francisco José Boy y Gurría  
Director General

## **Recruiters & More MX, S.A. de C.V.**

Lic. Enrique A. Arcos  
Director de Ventas y Operaciones

## **SABES**

C.P. Josué Calzada Razo  
Director de Desarrollo Humano y Organizacional

## **Servidor Oriflame, S.A. de C.V.**

Lic. Alejandra Venegas  
Gerente de Recursos Humanos

## **Special Outsourcing Service, S.A. de C.V.**

Ing. Damián Queijeiro  
Director Comercial

## **Tresalia Capital, S.A. de C.V.**

David Vargas Zepeda  
Director de Recursos Humanos



## MARQUE LA DIFERENCIA CON SU PERSONAL AL OTORGAR DESPENSA



### MINIMICE IMPUESTOS

Deducible de ISR (hasta un 53%).  
Reduce pagos de IMSS e INFONAVIT.  
No genera impuestos sobre  
nómina y otros gastos.



### MEJORE EL PLAN DE COMPENSACIONES

Aumente el plan de  
prestaciones y contribuya  
a la atracción de talentos.



### AUMENTE EL PODER ADQUISITIVO DE SUS EMPLEADOS

Su trabajador recibirá  
en su bolsillo el 100%  
de la ayuda de despensa.

Mencione el código **AMEDIRH** al llamar



UN EVENTO ORGANIZADO  
POR **AMEDIRH**

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



# Congreso Internacional de Recursos Humanos 2015

*Solving the New HR Challenges*

Por: Amedirh

**C**elebremos juntos el cincuenta aniversario del **Congreso Internacional de Recursos Humanos**. Ahora en el **Centro Banamex** ubicado en la mejor zona de negocios de la Ciudad de México.

La cita es este **9 y 10 de septiembre**. Nos reuniremos con los expertos más importantes del escenario internacional de Recursos Humanos y disfrutaremos de auténticas conferencias magistrales.

Los retos que enfrentan los ejecutivos de Recursos Humanos son el eje estratégico del congreso en este 2015. Conoce más de cerca a quienes compartirán conocimiento y experiencia sobre las grandes tendencias que están moviendo a la humanidad, el empleo, la economía, la tecnología y la sociedad.

**Visita la página web  
e insíbete:**  
<http://congresoamedirh.com>



**68 años**



Laxman Narasimhan

## Laxman Narasimhan

CEO PepsiCo Alimentos Latinoamérica  
(Estados Unidos)

Laxman Narasimhan es el Director Ejecutivo de la compañía PepsiCo Alimentos Latinoamérica, sector que forma parte de PepsiCo, líder global de alimentos y bebidas con ingresos netos de más de 66 mil millones de dólares en 2013 y un portafolio de productos que incluye 22 marcas que generan más de \$1 mil millones de dólares cada una en ventas minoristas anuales aproximadamente.

Asumió el cargo en septiembre de 2014 y lidera los negocios de alimentos de PepsiCo en toda América Latina, reportando directamente a Indra Nooyi, Presidente y CEO de PepsiCo. Su ámbito de influencia cubre los territorios de México, Brasil, América Central, América del Sur y el Caribe. Anteriormente se desempeñó como Vicepresidente Senior y Director Financiero de PepsiCo Americas Foods, con sede en Purchase, Nueva York.





Antes de PepsiCo, Laxman fue Director Gerente de McKinsey en Nueva Delhi, colaborando en esta firma global de consultoría durante 19 años. Es licenciado en Ingeniería Mecánica de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Pune, India. Tiene el grado de MA en Alemán y Estudios Internacionales del Instituto Lauder de la Universidad de Pennsylvania, donde ganó el apoyo financiero de la Fundación Wallenberg Marcus de Suecia y el JNTata Fundación en la India. Tiene un MBA en Finanzas y Marketing por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, donde fue designado Palmer Scholar.



Osvaldo Barbosa de Oliveira

## Osvaldo Barbosa de Oliveira

Director Regional de LinkedIn para América Latina

Desde la oficina de São Paulo, dirige las tres áreas clave de negocios de LinkedIn: Soluciones de Talentos, Soluciones de Marketing y Soluciones de Ventas para América Latina. Fue responsable de arrancar las operaciones de la empresa en Brasil, en noviembre de 2011 y de la expansión regional a partir de julio de 2013.

Como Director Regional de LinkedIn para América Latina, Osvaldo está al frente de la responsabilidad de la mayor red global de profesionales en Internet que ha generado el gran cambio en la historia de la industria de reclutamiento. 60% de los perfiles de LinkedIn no están buscando activamente un trabajo, pero están abiertos a discutir oportunidades.

Osvaldo Barbosa de Oliveira cuenta con 30 años de experiencia en empresas de tecnología, más de 20 en Microsoft donde ocupó cargos de alta dirección en las áreas de consumo y online. Es licenciado en Administración de empresas por la Fundación Getúlio Vargas.



Patch Adams

## Patch Adams

Doctor en risoterapia

El Dr. Patch Adams es una de las figuras más prominentes del siglo XX y XXI por su reconocida contribución al activismo social. Hacia 1971 fundó el Instituto Gesundheit y cada año coordina a uno de los grupos de voluntarios

# UN EVENTO ORGANIZADO POR AMEDIRH

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

más grande en el mundo para viajar por distintas localidades del planeta, vestidos como payasos, para llevar alegría a huérfanos, pacientes afectados por diversas enfermedades y a personas vulnerables.

Para el Dr. Patch Adams, es posible que las personas construyan una mejor versión de sí mismas a través de la risa y el disfrute de cada momento de la vida. Fue durante su etapa como estudiante universitario cuando comenzó a soñar con un lugar donde los pacientes pudiesen ir a curarse sin tener que pagar, un sitio amistoso, alegre, donde nadie temiese estar, y fue así como convirtió su trabajo en la salud en una herramienta de cambio social.

## Panel de CEO's

Cuatro grandes líderes de empresa se reúnen para reflexionar sobre los desafíos que enfrenta la función de Recursos Humanos y cuáles son las soluciones que están en perspectiva.



## Ing. José Antonio Fernández

Presidente – FEMSA

CEO de FEMSA desde enero de 1995 y Presidente del Consejo de Administración de la compañía en marzo de 2001.

## Lic. Fernando González Olivieri

Director General – CEMEX

Ha ocupado diversos cargos directivos, incluyendo Vicepresidente Corporativo de Planeación Estratégica y Presidente de CEMEX Venezuela, Sudamérica y Caribe, Asia, Europa, Medio Oriente, África, Asia y Australia.

## Lic. Pedro Padierna Bartning

Presidente de PepsiCo Alimentos México

Como CEO ha sido responsable de liderar los resultados financieros de PepsiCo Alimentos en 30 países así como los planes de diversidad geográfica, transformación, estrategia y operación. Es embajador de PepsiCo en México.

## Lic. Blanca Treviño

Presidente y CEO Softtek

Ha consolidado a la empresa como líder de servicios de Tecnologías de Información en América Latina. Es miembro del Consejo de Administración de Walmart de México y de Goldcorp. ▲▲

**Participa en  
la ExpoRH**  
que este año presentará  
las innovaciones más  
importantes para el sector  
de Recursos Humanos.



# SOLUCIONES IDEALES EN GESTIÓN DE TALENTO PARA CUALQUIER SECTOR.

Deje sus recursos humanos en nuestras manos.



- ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA
- MAQUILA DE NÓMINA
- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS

Personalizando Empresas



D.F.: Insurgentes Sur #1898, Planta Baja, piso 3 y 4, Col. Florida, C.P. 01030. Tels. 5980-4800, 5980-4802 y 1800-200-0723.  
SUCURSALES: Moliere, Acapulco, Campeche, Cancún, Ciudad Juárez, Coahuila, Cuernavaca, Estado de México, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Monterrey, Poza Rica, Puebla, Querétaro, Reynosa, Tijuana, Veracruz y Villahermosa.  
INTERNACIONAL: Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y República Dominicana.  
CORPORATIVO CENTROAMÉRICA: El Salvador.  
USA: Los Angeles, y San Diego, CA.  
Mail: buzon@pae.cc



## ¿A qué edad dejamos de ser empleables?

Por: Amedirh

Con el aumento en el volumen de la población, el bono demográfico inundando el mercado laboral de jóvenes de la generación Millennial y el aumento en la base de población mayor de 60 años, México enfrenta dinámicas que con gran facilidad se inclinan hacia ciertos rasgos de discriminación.

Durante años ha permanecido abierta la discusión acerca del trato diferenciado e inequitativo hacia hombres y mujeres. Recientemente, comenzó a desarrollarse una conciencia mayor acerca de la diversidad de género en el mercado laboral e incluso, los beneficios se han ampliado hacia la inclusión de cuotas de colaboradores según su nacionalidad, raza y etnicidad u orientación sexual. Aunque esto no sucede en la generalidad de las empresas.

No obstante, la edad es el nuevo gran criterio para establecer diferenciaciones. No siempre ocurre de manera directa y activa, generando un rechazo hacia los candidatos. En realidad pareciera un fenómeno más discreto. Pero ahí está presente en cada vacante diseñada para reclutar a personas en una determinada etapa de vida.

### Abstenerse mayores de 35 años

En efecto, en la actualidad, en el México contemporáneo del siglo XXI, ser mayor de 35 años representa motivo suficiente para padecer la discriminación laboral. Parece que no hay talento que valga aunque el conocimiento y la experiencia sean dos de los atributos más buscados por los ejecutivos de Recursos Humanos.

Por ejemplo, de acuerdo con estudios elaborados por distintas instituciones, alrededor del 90% de las vacantes que se ofrecen en el país descartan a partir de la edad de 35 años. Este es un factor de impacto negativo que reduce la disponibilidad de posiciones laborales, la oferta de trabajo, la empleabilidad y se suma a la ya de por sí crítica precarización de los salarios.

De acuerdo con datos del **Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación**, en el 46% de los casos por trato inequitativo hacia las personas que buscan una oportunidad de desarrollo profesional o en las fuerzas de trabajo, la edad es un motivo para el descarte como candidatos. A esto se suma un 27% de discriminación por apariencia física y 10% por preferencia u orientación sexual.

Y si eso pasa con los mexicanos y mexicanas que tienen 35 años de edad, en el caso de quienes son mayores de sesenta, la situación se ha recrudecido. Según la información disponible en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 81.6% de las personas mayores de 60 años carecen de prestaciones laborales y ocurre lo mismo en el 63.9% de quienes tienen entre 50 y 59 años.

### Genera el cambio con Amedirh en Movimiento

Los ejecutivos de Recursos Humanos tenemos que sensibilizar a los empleadores mexicanos y a la sociedad en general acerca de la relevancia del aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento de los colaboradores. Estas son algunas

**81.6 % de las personas mayores de 60 años carecen de prestaciones laborales y ocurre lo mismo en el 63.9% de quienes tienen entre 50 y 59 años.**  
**Fuente: STPS**

recomendaciones que forman parte de la propuesta de Amedirh para combatir este fenómeno que a todos afectará tarde o temprano.

- ▶ Genera métricas acerca de la edad de la población que tienes en tu fuerza ejecutiva y laboral.
- ▶ Revisa tus políticas de contratación y asegúrate que el lenguaje utilizado en las vacantes sea incluyente en lugar de discriminatorio.
- ▶ Visualiza y dimensiona los efectos del aumento en la esperanza de vida de tu fuerza laboral.
- ▶ Promueve el cambio cultural en tu organización para que se reconozca el valor del trabajador a lo largo de las diferentes etapas de la vida.

Con estas cuatro acciones básicas, tendrás la oportunidad de fortalecer a tu organización promoviendo la cultura de la inclusión, fomentando valores positivos en tus colaboradores para consolidar un patrimonio de actitudes a favor de la diversidad.

La riqueza de una organización se cuenta más allá de las cifras financieras. Una empresa que es capaz de reconocer el conocimiento y la experiencia que hay en cada talento, tiene la posibilidad de ser creativa e innovadora, para atender mejor las necesidades del mercado de forma altamente efectiva. Amedirh te invita a que implementes alguna de estas sugerencias y te sumes al movimiento para detener la discriminación laboral. ▲▲

**¿SABÍAS QUÉ PARTICIPAR EN LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH ES UN BENEFICIO DE TU MEMBRESÍA?**

**amedirh**

**AMEDIRH cuenta con 8 comités** de trabajo que mensualmente se reúnen para compartir experiencias y mejores prácticas en temas como:

- Relaciones Laborales
- Salud
- Tecnología en Recursos Humanos
- Fiscal en Seguridad Social
- Clima Organizacional y Engagement
- Compensaciones
- Diversidad
- Comunicación

**Si tu trabajo** se relaciona con **alguna de estas áreas**, eres **socio de AMEDIRH** y te interesa compartir experiencias con gente como tú, **¡participa en alguno de ellos!**

**Solicita mayor detalle** de cómo inscribirte enviando un correo a **[ygonzalez@amedirh.com.mx](mailto:ygonzalez@amedirh.com.mx)**

Comienza a ser parte del movimiento de las **"Personas que hacen la Diferencia"**



# Empresas 100% libres de humo de tabaco



## CONADIC

Comisión Nacional contra las Adicciones

### Por: Comisión Nacional contra las Adicciones

Existe en México un reconocimiento oficial validado por la Comisión Nacional contra las Adicciones (CONADIC) y la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) para que un edificio pueda ser considerado como “libre de humo de tabaco”.

El objetivo consiste en reconocer como “Edificios libres de humo de tabaco” a todos aquellos inmuebles, donde existan evidencias tanto de la ausencia del acto de fumar en las instalaciones como de protección a los no fumadores, a través de la observación dirigida y el interrogatorio a informantes claves.

El beneficio directo a la empresa o institución es tener una imagen limpia tanto interna como externa así como ser considerada una empresa responsable con el medio ambiente y la salud de sus trabajadores.

Lo que se pretende al establecerse como empresas o instituciones “libres de humo de tabaco” es:

- ▶ Proteger la salud de todos los trabajadores y visitantes de la exposición al humo de tabaco.
- ▶ Disminuir el riesgo de que los empleados se enfermen de padecimientos asociados con consumo de tabaco activo y ajeno: enfermedades cardiovasculares, cáncer de pulmón, labio, lengua, vejiga, enfisema, bronquitis o asma entre otros.
- ▶ Respetar el derecho de los no fumadores a trabajar en áreas 100% libres de humo de tabaco.
- ▶ Motivar a los trabajadores fumadores a dejar de fumar y apoyarlos en esta decisión con diferentes actividades.

- ▶ Reducir riesgo de accidentes provocados por el cigarro encendido como puede ser un incendio.
- ▶ Reducir costos de limpieza y mantenimiento.
- ▶ Mejorar el rendimiento físico de los trabajadores y reducir el ausentismo.
- ▶ Promover una salud integral entre todos los trabajadores.
- ▶ Brindar apoyo para mejorar la salud y la calidad de vida de sus trabajadores.
- ▶ Favorecer un ámbito de trabajo saludable.
- ▶ Aumentar la productividad de la empresa.
- ▶ Mejorar la imagen de la empresa interna y externamente.

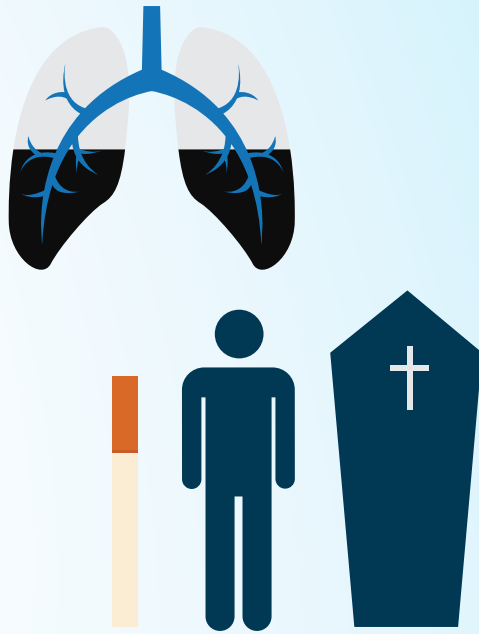
### Convenio CONADIC - AMEDIRH

En alcance a dicha estrategia, CONADIC y AMEDIRH firmaron un convenio que tiene como uno de sus principales objetivos la implementación del programa Espacios 100% Libres de Humo de Tabaco, en las más de 900 empresas de la AMEDIRH.

En lo que va del periodo enero a abril de 2015, la Comisión Nacional contra las Adicciones ha reconocido ya 1,141 edificios libres de humo de tabaco, de los cuales 436 pertenecen a espacios del sector salud y 685 a edificios públicos y privados (512 y 173 respectivamente).

Dejar de fumar también se refleja en la empresa o institución con la reducción de ausentismo, costos y accidentes; aumento de la productividad, imagen y modelo social y satisfacción de empleados.





**Dr. Manuel Mondragón, titular de CONADIC en Amedirh.**

Los empresarios pueden implantar medidas para la restricción del consumo de tabaco en sus empresas o instituciones, lo que les permite ahorrar dinero reduciendo los gastos de limpieza y la cobertura de seguros. Además, ayudar a sus trabajadores a no fumar muestra su preocupación por proteger la salud de los mismos.

## Salud ocupacional y tabaquismo

El tabaquismo es un problema de salud pública mundial. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) este hábito es responsable de 6 millones de muertes cada año a nivel mundial. Se estima que para el año 2030, si persisten los mismos patrones de consumo y tendencias observadas esa cifra llegará a los 10 millones de muertes anuales, que pudieran ser evitadas si la población cambia sus comportamientos adictivos de fumar.

Un aspecto importante de esta enfermedad es que provoca la muerte de las personas en edad productiva privando a las familias del principal ingreso familiar y al país de la fuerza de trabajo saludable. El humo del tabaco afecta al fumador y a las personas que conviven con él. Sobrevienen infecciones respiratorias y asma entre los niños, sobre todo cuando se fuma en ambientes cerrados. Por eso es necesario fomentar desde el seno de la familia la educación para que los fumadores reflexionen en los riesgos de exponer a sus hijos, familiares y compañeros de trabajo.

- ▶ En México más de 43 mil personas mueren cada año por causas atribuibles al consumo de tabaco.
- ▶ 118 personas mueren cada día en el país debido a enfermedades vinculadas con el consumo del tabaco<sup>1</sup>.
- ▶ Alrededor de 600 mil personas mueren anualmente por la exposición al humo de segunda mano, y la mayoría de estas muertes se da en mujeres y niños<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pichon-Riviere A, Reynales-Shigematsu L M, Bardach A, Caporale J, Augustovski F, Alcaraz A, Caccavo F, Sáenz de Miera-Juárez B, Muños-Hernández J A, Gallegos-Rivero V, Hernández-San Román E. **Carga de Enfermedad Atribuible al Tabaquismo en México.** Documento Técnico IECs N° 10. Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria, Buenos Aires, Argentina. Agosto de 2013 ([www.iecs.org.ar](http://www.iecs.org.ar)).

<sup>2</sup> Eriksen M, Mackay J, Ross H. (2012) **El Atlas del tabaco.** Cuarta ed. Atlanta, GA: Sociedad Americana contra el Cáncer; Nueva York, NY: Fundación Mundial del Pulmón. Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias. Lugares de trabajo 100% libres de humo de tabaco, México.

## Productividad y evaluación del desempeño

Por: Amedirh

**D**e acuerdo con reportes recientes de *Bank of America Merrill Lynch*, México necesita un empuje a la productividad para impulsar con efectividad el crecimiento de manera sostenida.

La correduría, una de las más reconocidas y connotadas en el mundo, señaló que aun cuando la productividad de los sectores manufactureros del país relacionados con las exportaciones ha mejorado, la productividad de las décadas recientes ha sido baja. Argumenta *Bank of America Merrill Lynch* que hay una alta probabilidad de que detrás del fenómeno se encuentren los salarios bajos y la precarización del ingreso recibido por los trabajadores mexicanos.

El impacto es transversal pues atraviesa diversidad de temas que son críticos en la sociedad mexicana y en los que de muchas maneras son copartícipes los estrategas de Recursos Humanos dentro de las empresas y organizaciones. Por ejemplo, la productividad afecta a México en sus calificaciones internacionales en los rubros de educación, infraestructura, tecnología e innovación que están por debajo de los alcanzados por naciones como Corea y de manera relevante. El país se queda rezagado.

### México desperdicia el talento

De acuerdo con el *Reporte de Capital Humano 2015* emitido por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), el potencial demográfico de México se desperdicia a falta de oportunidades toda vez que la población se encuentra en un franco rezago educativo.

El estudio del WEF incluyó el análisis de categorías o factores de desarrollo de la población como son la salud, educación, productividad de la fuerza laboral y las perspectivas de potencial a partir de las políticas educativas y de la planeación del mercado laboral.

Considerando estas variables, México se colocó en el lugar número 58 de 124 economías en el índice de capital humano. El puntaje obtenido fue de 68.5 puntos de un total de 100. Chile, Uruguay, Argentina, Panamá y Costa Rica resultaron por encima de la nación.

“México está entre los países que mejor desempeño tienen en la región, si bien hay cierta distancia respecto a los que mejor desempeño tienen. Esto se debe a que hay una población que tiene una menor educación, a pesar de que el nivel de desempleo es relativamente bajo”, explican los especialistas del WEF en el *Reporte de Capital Humano 2015*.





GREAT PLACE TO WORK®



credibilidad

respeto

imparcialidad

orgullo

compañerismo

## Lugar de trabajo certificado

GUARDIAS	CREA	AEROPUERTOS	ELECTRÓNICA	ESCOLTAS	ARMADOS
GPS	CONSULTORÍA	ALARMAS	INTRAMUROS	20 años nos respaldan	

Estamos presentes en toda la República Mexicana, el sur de Estados Unidos y Centro América.



[www.grupoipsmexico.com](http://www.grupoipsmexico.com)  
[azs@grupoipsmexico.com](mailto:azs@grupoipsmexico.com)  
 Tel. + 01 (55) 5525 3242



México se colocó en el lugar número 58 de 124 economías en el índice de capital humano. El puntaje obtenido fue de 68.5 puntos de un total de 100. Chile, Uruguay, Argentina, Panamá y Costa Rica resultaron por encima de la nación.

**Fuente:** Foro Económico Mundial.

## Productividad laboral en México

Con cifras ajustadas, en 2014 el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía, con base en las horas trabajadas, logró su mejor resultado desde el 2010, con un aumento de 1.94 por ciento respecto al año anterior, debido al desempeño positivo del indicador en las actividades terciarias. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el sector de servicios encabezó el crecimiento con 2.97%.

Para comprender el fenómeno de la productividad y la rentabilidad se han construido infinidad de hipótesis. Una de ellas tiene que ver con una línea de pensamiento asociada con la capacidad de los trabajadores para sentirse comprometidos con la meta que se debe cumplir en la empresa.

Diferentes planteamientos apuntan hacia el tema de la salud, el bienestar y la felicidad experimentada por la fuerza laboral. Por ejemplo, a nivel mundial, 13% de los colaboradores se sienten comprometidos y felices con su trabajo, según una encuesta de *Gallup* entre 180 millones de trabajadores en 142 países. En México el porcentaje es de 12%.

La variable en contra es la insatisfacción laboral y las implicaciones que tiene al generar conductas erráticas, equivocadas e incluso ausentes de ética en los empleados. El 70% de las veces, la insatisfacción surge por idealizar el empleo y el concepto de ascenso, según Jenn Lim, directora de *Delivering Happiness*, consultora en bienestar laboral.

Si tenemos una problemática tan compleja como la que prevalece en México, donde las aspiraciones de los

trabajadores no coinciden con la realidad y con ello, incrementen los niveles de compromiso y se reducen los de productividad; luego entonces, cómo se puede plantear un esquema donde el salario represente con efectividad un estímulo o recompensa.

Por fuerza, tendrá que ser a través de la evaluación de desempeño. Amedirh te recomienda cinco acciones estratégicas para alcanzar el balance entre las necesidades de la organización, las de los clientes y las de la fuerza laboral.

- ▶ Establecer con absoluta claridad los objetivos y metas, con los indicadores de evaluación y medición correspondientes para cada área, departamento y posición de trabajo.
- ▶ Establecer un modelo de análisis con todas aquellas variables que permitan componer un indicador que represente objetivamente el desempeño del colaborador.
- ▶ Comunicar con efectividad qué se espera de cada colaborador, anticipando desde luego que sea la persona más idónea para desempeñarse en la función.
- ▶ Acompañar al líder del área, departamento o equipo durante el proceso de supervisión de manera que se obtengan datos confiables para evaluar el desempeño del trabajador en función de la productividad y la rentabilidad de la empresa.
- ▶ Aplicar políticas de permanencia y promoción de manera que se cultive la cultura del alto desempeño, el compromiso y la productividad. ▲▲



# INSTITUTO *fona*cot

Derivado de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en noviembre del 2012 en su artículo 132 fracción XXVI bis, se establece la obligatoriedad de los patrones de afiliarse al Centro de Trabajo al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores a efecto de que sus trabajadores puedan ser sujetos del crédito FONACOT.

Se exhorta a los patrones (empresa) a cumplir con la obligación de afiliarse al Instituto FONACOT y evitar posibles multas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el ámbito de sus facultades. La afiliación le dará múltiples beneficios a la empresa tales como:

**SIN RESPONSABILIDAD SOLIDARIA** La empresa NO adquiere responsabilidad solidaria por el trámite del crédito. El riesgo de recuperación crediticia corre a cargo del Instituto FONACOT.

**SATISFACCIÓN** Incrementa la satisfacción laboral de los empleados al facilitarles una prestación adicional, que no tienen ningún costo para su empresa, que incluso puede usarse como un reconocimiento al empleado.

**RENTABILIDAD** No desvía capital para otorgar préstamos a los empleados.

**PRODUCTIVIDAD** Evita el sobreendeudamiento de sus empleados, lo que favorece a su concentración en el trabajo, aumentando así su productividad.

**PACIFICACIÓN LABORAL** Fomenta la pacificación laboral y mejora las relaciones sindicales al promover activamente los derechos de los trabajadores.

Para dar cumplimiento, inicie la afiliación de su Centro de Trabajo en [www.infonacot.gob.mx](http://www.infonacot.gob.mx), en la sección Empresa, seleccionado la opción Afilia aquí tu Empresa e iniciar su registro, una vez hecho esto deberá concluir su trámite en cualquier sucursal FONACOT de su preferencia.

La afiliación al Instituto FONACOT permitirá que más trabajadores se beneficien con la obtención de créditos competitivos en el mercado para la adquisición de bienes de consumo duradero y servicios. Con acciones como está el Instituto FONACOT reafirma su noble labor de fomentar el desarrollo integral de los trabajadores y el crecimiento de su patrimonio familiar.

**AFILIA A TU EMPRESA HOY**



# El Instituto FONACOT es para todos

**D**esde hace cuatro décadas el Instituto FONACOT es la respuesta del Gobierno de la República a una de las demandas de la clase trabajadora que aspira a elevar su nivel de vida, siendo un organismo público descentralizado de interés social que apoya a los trabajadores con la adquisición de bienes y servicios de consumo duradero por medio de créditos accesibles y sostenibles.

Hoy en día, el Instituto FONACOT tiene como propósito que los mexicanos vivan en un país próspero y con empleos de calidad, atendiendo así las necesidades de los trabajadores por medio de dos tipos de crédito:

**Crédito en Tarjeta.** Diseñado para la compra de productos y el pago de servicios, el cual ofrece los intereses más bajos del mercado, se otorga sin aval y se paga mediante descuentos vía nómina.

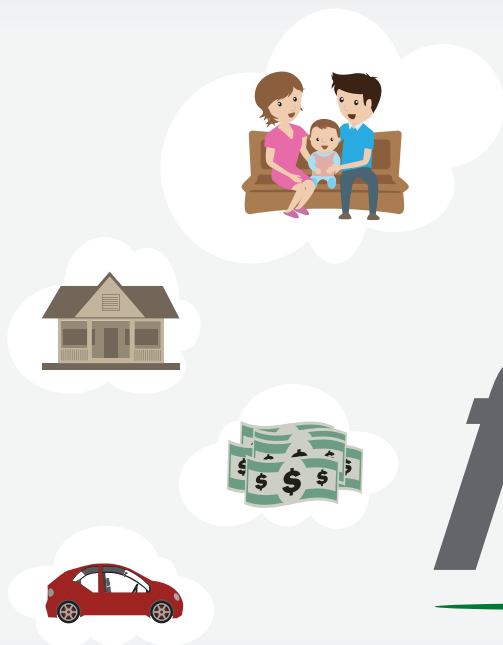
- ▶ Préstamo de hasta 4 meses de sueldo.
- ▶ Plazos de 6 a 36 meses.
- ▶ Pago del crédito vía descuento mensual de nómina máximo del 20%.
- ▶ Autorización del crédito inmediata.
- ▶ Tasa y plazos fijos en cada disposición.
- ▶ Seguro de crédito por pérdida de empleo, fallecimiento, incapacidad o invalidez total y permanente.
- ▶ Aceptada en más de 600,000 establecimientos comerciales a nivel nacional.

**Crédito en Efectivo.** La forma más fácil de obtener dinero para cualquier imprevisto.

- ▶ Préstamo de hasta 3 meses de sueldo.
- ▶ Plazos de 6 a 30 meses.
- ▶ Pago del crédito vía descuento mensual de nómina máximo del 20%.
- ▶ Autorización del crédito inmediata.
- ▶ Tasa y plazos fijos.
- ▶ Seguro de crédito por pérdida de empleo, fallecimiento, incapacidad o invalidez total y permanente.
- ▶ Depósito directo en la cuenta bancaria del trabajador.







INSTITUTO  
***Fonacot***

Desde el año 2012, la Ley Federal de Trabajo establece como obligación del patrón (empresa) la afiliación al Instituto FONACOT. Por tal motivo, se le exhorta a todos los patrones (empresas) cumplir con la obligación de afiliación al Instituto FONACOT y evitar posibles multas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el ámbito de sus facultades. Para dar cumplimiento el patrón (empresa) puede iniciar su afiliación en **www.infonacot.gob.mx** y concluir en cualquier sucursal FONACOT de su preferencia.

**NO ESPERES MÁS,  
¡AFILIA A TU  
EMPRESA HOY!**

El Instituto FONACOT es un socio estratégico para tu empresa, al apoyarte otorgando un beneficio de crédito seguro y barato a tus trabajadores, lo que representa una prestación más sin que te cueste.



Crédito sujeto a aprobación. Aplican comisiones. Para cualquier consulta de los términos, condiciones, comisiones y requisitos de contratación para el Crédito FONACOT acude a tu sucursal FONACOT, comunícate al 01 800 FONACOT (366 2268) o visita nuestra página de Internet [www.infonacot.gob.mx](http://www.infonacot.gob.mx) La tasa de interés se aplicará de acuerdo al plazo y nivel de descuento que solicite el trabajador. Consulta el cuadro de tasas y CAT en la página web del Instituto FONACOT [www.infonacot.gob.mx](http://www.infonacot.gob.mx) . El plazo máximo para la autorización del crédito que soliciten los trabajadores con un ingreso mayor a los diez salarios mínimos, será de dos días hábiles a partir de la presentación de la solicitud impresa con toda la documentación e información completa en la sucursal del Instituto FONACOT que le corresponda. Términos, condiciones, comisiones y requisitos de contratación del crédito sujetos a cambio sin previo aviso. Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.



## AMEDIRH en Movimiento

### Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos 2015

Invitamos a los integrantes de la comunidad de Recursos Humanos a postular o ser postulados para la edición 2015 del **RECONOCIMIENTO AL EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS**. El candidato deberá contar en su perfil con las características que se indican en las siguientes

#### BASES

- ▶ Ser responsable de **primer nivel o alta dirección de Recursos Humanos** en alguna empresa o institución del sector público o privado, habiendo realizado un trabajo sobresaliente en la función.
- ▶ Ser de origen nacional o extranjero, pero forzosamente a la fecha de la entrega del premio, colaborar en alguna empresa establecida en territorio nacional.
- ▶ Contar con prestigio social y profesional, llevando a cabo **acciones a favor del trabajo decente**.
- ▶ Mantener y promover el prestigio e imagen de la función de Recursos Humanos, observando una **conducta intachable, respetuosa, diligente y honesta**.
- ▶ **Mantenerse al margen de personas y prácticas deshonestas** que pretendan o puedan perjudicar su nombre o el de su organización.
- ▶ **Actuar de buena fe y con responsabilidad**, de forma competente y con diligencia, considerando siempre hechos materiales y relevantes, sin permitir que el juicio independiente de cualquier persona sea subordinado.
- ▶ La empresa para la cual colabora deberá **cumplir con todas las obligaciones dictadas** por las leyes y autoridades mexicanas.
- ▶ Contar con el **aval de su Director General** que, en su momento, aceptará la propuesta de su candidatura.
- ▶ Este reconocimiento no considera las postulaciones de consultores en esta u otras materias o áreas relacionadas.
- ▶ Cualquier otro aspecto relacionado con esta convocatoria, será resuelto en lo particular por el comité organizador de AMEDIRH.
- ▶ Esta convocatoria permanecerá abierta para recibir las postulaciones hasta el 15 de agosto de 2015.
- ▶ Envía un breve resumen de hechos por los cuales consideras que tu candidato o tu auto postulación, deben ser considerados al correo electrónico **pbordah@amedirh.com.mx**
- ▶ No olvides proporcionar nombre, puesto, empresa y datos de contacto (correo / teléfono).
- ▶ Toda la información recibida antes del 15 de agosto, será considerada y manejada de forma confidencial.

La entrega del reconocimiento se realizará en el marco del **50° Congreso Internacional de Recursos Humanos** a celebrarse los días 9 y 10 de septiembre de 2015 en **Centro Banamex**.



# LA UNICA FORMA DE LOGRAR LAS METAS 2015 DE TU EMPRESA, ES CON EL CAPITAL HUMANO CORRECTO.



Tu aliado en **capital humano**

C&H Grupo Empresarial cuenta con un equipo de profesionales que te ofrece reclutar, seleccionar y administrar a tu personal de forma precisa y personalizada.

Te ofrecemos una experiencia de más de 20 años garantizando la selección de los mejores talentos para cada una de tus necesidades.

Contrata el reclutamiento C&H y cubre nuestros honorarios sólo si encontramos al talento que estás buscando.  
**01 800 836 6899 - cyhempresarial.com - contacto@cyhempresarial.com.mx**

Querétaro – Ciudad De México – Celaya – León – Cancún – Puebla – Toluca – Tuxtla – Aguascalientes – Oaxaca - Mérida



# Iñaki Cebollero: Director Global de Recursos Humanos de ATENTO

Por: Amedirh

**A**tento se ha convertido en una de las mayores empresas de **Customer Relationship Management** (CRM) del mundo dentro del sector **Business Process Outsourcing** (BPO) y su misión es contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.

“En **Atento** tenemos el “know-how”, la experiencia y una oferta de soluciones y servicios para convertir los medios de comunicación en canales de relación y resultado de negocio para nuestros clientes y sus clientes. Nuestra oferta permite combinar servicios y herramientas para generar soluciones completas y a la medida de lo que ellos requieren”, asegura Iñaki Cebollero, Director Global de Recursos Humanos de la compañía.

La cartera de servicios de **Atento** permite elegir la combinación perfecta de herramientas que se adaptan especialmente para el negocio asegurando un rendimiento fuerte, manteniendo los más altos estándares de calidad. “Todas nuestras soluciones se basan en unas plataformas globales, modulares y escalables multicanal y nuestra marca justamente transmite nuestra capacidad de innovación, profesionalismo, calidad y eficiencia en la operación y en las soluciones que ofrecemos”, asegura Iñaki.

En palabras de Iñaki Cebollero, “desde el punto de vista de Recursos Humanos, una de las ofertas más sólidas de valor que ofrecemos a nuestros clientes es el talento de nuestros colaboradores. Son ellos quienes atienden e interactúan con los clientes de nuestros clientes haciendo pasar por una buena experiencia”.



**Iñaki Cebollero, Director Global de Recursos Humanos de Atento**

Por eso, en **Atento** se pone especial énfasis en la construcción de la cultura de empresa, estimulando la vivencia cotidiana de sus cuatro valores clave:

- ▶ **Compromiso.** Estamos comprometidos con el éxito de nuestros clientes.
- ▶ **Pasión.** Trabajamos con pasión, entusiasmo y con la ambición de ser mejores cada día.
- ▶ **Integridad.** Actuamos con integridad, fieles a nuestros valores, defendiendo lo que creemos y asumiendo la responsabilidad de nuestras acciones.
- ▶ **Confianza.** Garantizamos la confianza, transparencia y

# ATENTO

**Desde su incorporación a Atento, en 2008, Iñaki Cebollero ocupó la posición de Director de Recursos Humanos en España y Región EMEA para luego en 2011 ser nombrado Director Global de Recursos Humanos. Es responsable de los procesos y la gestión de indicadores de eficiencia, la estrategia de Talento, Cultura y Liderazgo, Comunicación Interna y Responsabilidad Social Corporativa.**



respeto en las relaciones con todos nuestros grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad y accionistas).

Las soluciones de Atento implican colaboradores altamente cualificados y modelos tecnológicos innovadores y plataformas de multicanalidad. “De esta manera logramos resultados, paso a paso, a través de una solución de negocio, de la mejora en la productividad y la calidad de los servicios, en un *service desk* y con un modelo tecnológico de alto nivel”, explica el Director Global de Recursos Humanos de la organización.

“Eso hace que nuestros clientes actuales tengan acceso a soluciones cada vez más robustas para sus necesidades y que los clientes potenciales escuchen y palpen lo que pueden llegar a tener al hacer una alianza con nosotros”.

En este sentido, en Atento se invierten más de 13 millones de horas al año en formación para preparar y desarrollar a más de 160 mil colaboradores alrededor del mundo.

“Emprendemos iniciativas robustas para la medición y control de los indicadores de gestión de Recursos Humanos, poniendo particular enfoque en la rotación y la productividad, estando siempre en la búsqueda de propiciar espacios de trabajo agradables, motivadores, diversos y de equidad”, explica Iñaki Cebollero. “Ejemplo de ello es que el 69% de nuestros empleados son mujeres, o nuestras iniciativas como el *Programa Rally* dedicado exclusivamente a motivar a nuestros equipos cotidianamente en los 14 países donde opera la compañía”.

En Recursos Humanos **Atento** cuenta con casos de éxito recientes donde se han optimizado procesos de la función y de la compañía que han permitido dinamizar los indicadores de negocio y de gestión de personas hacia un escenario altamente positivo y esa es la misma propuesta que están desarrollando para los procesos y operaciones de cara a los clientes.

“La experiencia y el conocimiento nos han permitido instrumentar iniciativas para crear un ambiente laboral entusiasta, motivante y comprometido para nuestros empleados tanto en México como en el resto de los países en los que opera Atento”, explica Iñaki Cebollero quien ha colaborado para empresas pertenecientes a las industrias de *Customer Relationship Management, Business Process Outsourcing, Retail* y construcción.

“Resultado de estos esfuerzos hemos logrado reconocimientos a nuestras prácticas de Recursos Humanos, como es el caso de *Great Place to Work (GPTW)*. En 2014, diez de las operaciones nacionales de la compañía fueron incluidas en sus rankings como mejores empresas para trabajar: Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, España, Guatemala, México, Puerto Rico, Perú y Uruguay”.

Además, **Atento** es la única empresa de su sector incluida en el ranking de las *25 Mejores multinacionales para trabajar en el mundo* de GPTW en 2014 y en mayo de 2015 fue reconocida por quinto año consecutivo como una de *Las mejores empresas para trabajar en América Latina*. ▲▲

# Personas felices: Trabajadores comprometidos

Translated with permission from the Society for Human Resource Management. (Copyright © 2014, Society for Human Resource Management).

Traducido con el permiso de Society for Human Resource Management. (Copyright © 2014, Society for Human Resource Management). Fecha de publicación: 22/09/2014

¿Cuándo llegó el concepto de felicidad laboral al espacio de trabajo? La satisfacción y el compromiso de los empleados son términos que circulan entre las consultorías desde hace un tiempo, pero hablar de felicidad es algo disruptivo.

Quizá comenzó en 2006 cuando el curso de Tal Ben-Shahar sobre psicología positiva se volvió el más popular en la Universidad de Harvard. O en 2007, cuando más de 200 colegios y universidades ofrecieron cursos sobre felicidad y las bibliotecas se inundaron con documentos sobre el tema. Sin importar cuando, es un hecho que los empleadores están prestando atención.

## ¿Qué nos hace felices en el trabajo?

Es una pregunta sobre la cual los filósofos han debatido por siglos y para la que no existe una respuesta simple. Aristóteles postuló que la felicidad, o florecimiento humano, más que un estado es una actividad elegida por propio beneficio y que se logra viviendo de acuerdo con el potencial individual.

La definición de Ben-Shahar es similar. Él concibe a la felicidad como “la experiencia general de placer y significado” que ocurre cuando una persona encuentra que su vida tiene un propósito. Asegura que las personas pueden experimentar dolor emocional pero aun así seguir siendo felices en general.

Otros ven a la felicidad más como un estado fugaz y hay muchas otras definiciones alternativas, lo que dificul-

ta evaluarla como indicador. Se han desarrollado cuestionarios para medirla; por ejemplo, el *Cuestionario Oxford sobre la Felicidad y la Escala de Felicidad Subjetiva*. Pero las respuestas se basan en cómo se sienten las personas en determinado momento, en vez de evaluar su temperamento en general. También es difícil determinar cómo se relaciona la felicidad con conceptos similares, como la satisfacción, el compromiso y la alegría.

Cada año se realizan estudios en sitios de trabajo de todo el mundo para dar seguimiento a la satisfacción y el compromiso de los empleados. De hecho, ha habido numerosos intentos por vincular estas dos variables con la felicidad de los trabajadores. Sin embargo, las relaciones son complejas, dice Teresa Amabile, profesora y directora de investigación en la Escuela de Negocios de Harvard en Boston.

“La satisfacción depende de si los empleados están contentos con ciertos aspectos de su trabajo, incluyendo la compensación, el ambiente físico, el número de horas de la jornada y el tipo de labor asignada”, dice Amabile, coautora de *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work* (Harvard Business Review Press, 2011). El compromiso, sin embargo, se relaciona con la forma en que la gente se conecta con su empleo y si le resulta interesante y personalmente satisfactorio.

Estas diferencias podrían explicar por qué los resultados de encuestas sobre compromiso y satisfacción a menudo no están correlacionadas. El reporte de *Gallup* sobre el *Estado Global del Lugar de Trabajo* en 2013, halló que sólo



¿Sabías que 12% del incremento en la productividad proviene de la felicidad? De acuerdo con el artículo de investigación **Happiness and Productivity**, de Oswald, Proto y SgROI, publicado por la Universidad de Warwick en 2014. Cada vez son más los empresarios que descubren que los empleados felices son más productivos y se preocupan más por su trabajo.



30% de los colaboradores de Estados Unidos (y sólo 13 por ciento de los empleados alrededor del mundo) están comprometidos.

Para Julie Weber, Vicepresidenta de Recursos Humanos en *Southwest Airlines*, compañía que se enorgullece de su cultura, el compromiso parece estar más estrechamente vinculado con la felicidad que la satisfacción. En esta compañía, “cuando alguien está satisfecho, significa que está suficientemente contento para no buscar separarse de manera activa”, dice.

Richard Sheridan, CEO y escritor en jefe en *Menlo Innovations Inc.*, compañía de software en Ann Arbor, Michigan, conceptualiza a la felicidad y a la alegría como el gozo que las personas sienten cuando trabajan a favor de una meta trascendente y les resulta profundamente significativa. “El gozo proviene de la percepción de la meta”, dice Sheridan, autor de *Joy, Inc.: How We Built a Workplace People Love (Portfolio, 2013)*

## Fomentar la felicidad

Para promover una sensación de felicidad holística, Bruce Tulgan, fundador de *Rainmaker Thinking Inc.*, compañía de consultoría e investigación en administración en New Haven, Connecticut, sugiere comenzar con la pirámide de las necesidades de Maslow que son comunes a todas las generaciones.

En *Southwest Airlines*, Julie Weber halla que una vez que se cubren las necesidades básicas de los empleados, son

felices al “sentir que están contribuyendo a algo importante y que aman lo que están haciendo y con quién lo están haciendo”.

El trabajo en sí es vital, concuerda Marion Hodges Biglan, Vicepresidenta de Recursos Humanos socios en *Teach for America*, organización sin fines de lucro con sede en Washington, D.C. “Los empleados pueden tener las mejores prestaciones del mundo, pero si no se sienten exitosos en sus empleos y les importa lo que están tratando de lograr, no se sentirán felices”. En ello concuerda Charlie Morgan, socio de la oficina de Atlanta de *Alston & Bird LLP* quien dice que su firma brinda a sus mil 750 empleados muchas prestaciones maravillosas, pero lo que realmente los hace felices es trabajar en un equipo multidisciplinario.

Quizá a esto se deba que para medir la felicidad de los empleados, resultan más certeras las encuestas sobre compromiso que acerca de la satisfacción. Pero los esfuerzos de los empleadores para incrementar el compromiso a menudo se quedan cortos, de acuerdo con el *Estudio de la Fuerza de Trabajo Global 2012 de Towers Watson*, el cual señala que “el compromiso, en su definición tradicional, no es suficiente para dar a los empleadores el impulso al desempeño sostenido que necesitan, o para que los empleados hagan su trabajo eficazmente en el ambiente de trabajo acelerado y bajo presión de hoy día”.

## ¿Qué está faltando?

*Towers Watson* señala dos elementos. Primero, dotar eficazmente a los trabajadores de apoyo interno, recursos y herra-

mientas. Segundo, crear un ambiente en el que resulte estimulante trabajar porque promueve el bienestar físico, emocional y social.

Cuando se trata de lo que hace feliz a la gente en el trabajo y le brinda sentimientos positivos, anota la investigación de Teresa Amabile, el único factor determinante, por mucho, es la sensación de que están progresando y efectuando un trabajo significativo. A esto le llama **el principio del progreso**. “No quiero subestimar las cuestiones interpersonales que son importantes: respeto, reconocimiento, estímulo, apoyo emocional, afiliación y camaradería. Todo eso también es importante, pero no han manifestado ser tan fuertes como el progreso”.

Usando 12 mil comentarios en los diarios de 238 empleados de siete compañías, así como mediciones de desempeño efectuadas por sus supervisores y compañeros de trabajo, Amabile y su coautor, Steven Kramer, hallaron que los empleados se sentían más positivos cuando estaban avanzando y haciendo progresos paulatinos en su labor. Fueron más creativos, más productivos y se mostraron más comprometidos con el proyecto en el cual estaban trabajando.

## Crear felicidad en el trabajo

Para incrementar la felicidad de los trabajadores, Amabile ofrece varias recomendaciones.

**Ayudar a facilitar el progreso.** Tratar de eliminar las dificultades del día a día como son las interrupciones, trabajo adicional, micro-administración y metas que no están claras, que estorban la habilidad de las personas para hacer progresos en su trabajo más importante.

**Proporcionar metas, sentido y autonomía.** Ofrecer a los empleados metas claras y significativas y explicar por qué lo que están haciendo es importante y contribuye a la organización y al mundo. Luego, otorgar autonomía. La gente necesita ser capaz de usar sus habilidades, creatividad y perspectiva para alcanzar esas metas. Los logros intermedios también son importantes. Obtener pequeñas victorias puede significar una gran diferencia.

**Sacar partido de los errores.** No pase por alto los errores o castigue a la gente responsable de estos. Más bien, analice qué sucedió y qué puede aprender de ellos la

compañía. Los empleados de *Menlo* tiene un dicho en lo que se refiere a ideas nuevas: “Haz el experimento”. Quizá no siempre funcione, pero prueban una idea antes de rechazarla.

**Extienda el reconocimiento.** Reconozca a todos los empleados cuando tengan éxito. Enaltecer a los empleados destacados a menudo es fácil; puede ser más difícil identificar y motivar al equipo de apoyo.

La reputación de *Menlo* como una organización que se centra en el gozo en el lugar de trabajo ayuda asimismo a atraer a la gente adecuada. Nunca han tenido que colocar un anuncio o contratar a un reclutador para cubrir un puesto de trabajo. “Tenemos una cultura muy específica y somos deliberados al respecto”, dice Richard Sheridan. “La gente que elige venir aquí son trabajadores autoseleccionados. Quieren ser parte de la cultura”.

Cuando la gente pregunta a Sheridan acerca del gozo en el sitio de trabajo, responde que éste tiene que ver con mantenerse enfocado en una meta más grande que uno mismo y sentir que se ha logrado algo. “Las empresas quieren trabajar con empleados alegres”, asegura el CEO de *Menlo*. “No se necesita un estudio para explicar por qué. Las personas alegres son más productivas, es más fácil trabajar con ellas. Les importa más el resultado y realizan labores de alta calidad, y todo eso constituye un lugar de trabajo muy feliz”. ▲▲

### Factores esenciales de la satisfacción laboral

- ▶ Compensación
- ▶ Seguridad laboral
- ▶ Oportunidades de utilizar las habilidades y conocimientos propios
- ▶ Relación con el supervisor inmediato
- ▶ Beneficios

### Factores esenciales del compromiso

- ▶ Relaciones con los compañeros de trabajo
- ▶ Oportunidades de utilizar las habilidades y conocimientos propios
- ▶ Relación con el supervisor inmediato
- ▶ El trabajo por sí mismo
- ▶ Contribuciones propias para lograr las metas de negocio de la organización

**Fuente:** Reporte 2013 de la investigación sobre Satisfacción Laboral y Compromiso del Empleado, Sociedad para la Administración de Recursos Humanos.

# CONSULTORÍA



LAS **MEJORES**  
CONSULTORAS  
EN

RECURSOS HUMANOS

# RRH

- 📌 Reclutamiento y Selección de personal
- 📌 Outsourcing
- 📌 Capacitación
- 📌 Clima laboral
- 📌 Coaching y Liderazgo
- 📌 Legal
- 📌 Software
- 📌 Desarrollo Humano

¿ Te gustaría conocer este **¿ IMPORTANTE RANKING ?**

**SEPTIEMBRE 2015**

De venta en tiendas Sanborn's

Informes: **5554 5158 • 5602 4575**

**¡BÚSCALA!**

SUPLEMENTO ESPECIAL



# Ratificación del Convenio 98 de OIT

## Relativo al derecho de sindicación y negociación colectiva en México y cómo constituiría “un estímulo a la simulación”

Por: Fernando Yllanes Martínez, Director General del Bufete Yllanes Ramos

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha venido estimulando desde hace varios años al Gobierno de México para que ratifique el convenio 98 relativo al derecho de Sindicación y Negociación Colectiva básicamente porque es uno de los convenios identificados como fundamentales, lo que significa que es deseable que la totalidad de los países miembros lo tengan ratificado en razón de su importancia.

En principio suena sensato que un país como México esté en condiciones de acceder a iniciar el proceso de ratificación, considerando su tradición y porque los principios e instituciones protegidos por este instrumento están tutelados por la Ley Federal del Trabajo y las prácticas. Sin embargo, la realidad es que parte del contenido de este convenio generaría efectos inconvenientes ante nuestra realidad nacional como podrá observarse en el siguiente análisis elaborado a la luz de las principales disposiciones aplicables:

- i. Si bien en México no es una práctica generalizada que se sujete el empleo de un trabajador a la condición de que sea miembro de un sindicato; si lo es en cambio que en los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) se establezca tal obligación de conformidad con lo dispuesto por el artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo, que en su parte conducente señala:

*“Artículo 395. En el contrato colectivo podrá establecerse que **el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante...**”*

El texto de la Ley, así como el de la mayoría de los Contratos Colectivos de Trabajo existentes, contraría la disposición establecida en el artículo 1 numeral 2, a) del convenio 98, lo que significa que de ratificar el convenio, nuestro país sería objetado por los órganos del control de la OIT hasta en tanto no se cambie dicho contenido.

- ii. El artículo 4 del convenio textualmente establece:

*“Artículo 4. Deberán adoptarse medidas adecuadas a las condiciones nacionales cuando ello sea necesario, para estimular y fomentar entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, y las organizaciones de trabajadores, por otra, el pleno desarrollo y uso de procedimientos de negociación voluntaria, con objeto de reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo.”*

Si bien la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo dan plena libertad a las organizaciones de trabajadores y a los empleadores para que a través de procedimientos de negociación voluntaria celebren Contratos Colectivos de Trabajo que rijan las relaciones obrero patronales, la situación y el modelo económico que impera en México ha motivado que la mayoría de los empleos se generen por las micro y pequeñas empresas, donde la relación entre patrón y trabajadores es directa e incluso vinculados por lazos afectivos y familiares.

La difícil e incluso precaria situación económica de los empleadores hace por una parte innecesaria y por la otra incon-



veniente la negociación colectiva a partir de reconocer que es una práctica común que muchas organizaciones cobren a los empleadores, ante la imposibilidad de cobrar cuotas sindicales a trabajadores que no representan. No obstante cuando las partes consideran pertinente reglamentar las condiciones de empleo a través de estos instrumentos con la participación de organizaciones sindicales, se hace y la legislación así lo prevé, regula y por tanto lo protege.

De lo anterior se desprende la inconveniencia e incluso imposibilidad real de que el gobierno se viera obligado a cumplir con el convenio en lo relativo a adoptar medidas adecuadas para “estimular y fomentar la celebración de Contratos Colectivos de Trabajo”, puesto que lejos de beneficiar a las partes vinculadas por una relación laboral, las perjudicaría, ya que en este proceso, en la mayoría de los casos, participarían organizaciones sindicales ya existentes para intentar la celebración de Contratos Colectivos de Trabajo con o sin la voluntad de los trabajadores, lo que de hecho ya sucede aun sin la “estimulación” a que obliga el convenio.

Tal circunstancia genera problemas de representatividad y legitimación real, simulación de actos jurídicos que se dan al amparo de la ley y desde luego costos y afectación en los centros de trabajo.

El origen de este problema no es que sindicatos y empleadores quieran realizar actos simulados que puedan perjudicar a los trabajadores, sino que siempre existe el amago de que alguna otra organización sindical emplaza a huelga a un centro de trabajo aun sin contar con la voluntad de los

trabajadores que de acuerdo a lo establecido por el artículo 450 fracciones II y III, de la ley laboral, es objeto de huelga: “la celebración de un Contrato Colectivo de Trabajo” e incluso la “celebración de un Contrato Ley” y si el empleador no accede, el sindicato emplazante por sí mismo y aun sin la voluntad de los trabajadores puede llevar a cabo el movimiento de huelga con los perjuicios que ello implica y ya con la fuente de trabajo parada, se procede a preguntar a los trabajadores si están o no de acuerdo con lo solicitado por el sindicato. Es evidente que existe una falta de coincidencia entre el contenido y aspiración del artículo 4 del convenio 98 con la práctica nacional.

iii. En estas condiciones, por una parte no se ve la necesidad de ratificar el convenio en razón de que, aunque por caminos distintos a los previstos en el mismo, de acuerdo con la Ley y las prácticas nacionales, se cumple con las finalidades que plantea y por la otra, seguir los lineamientos del convenio en los términos mencionados sería inconveniente e incompatible con la realidad nacional. Lo más probable es que el resultado de la estimulación que mandata el convenio, sería el incremento en la simulación en que se incurre al celebrar Contratos Colectivo de Trabajo, sin el interés y la voluntad de la mayoría de los trabajadores al servicio de un empleador.

Así las cosas antes de considerar la posibilidad de ratificar este convenio, se debería reconocer que en nuestro país se ha dado abuso y uso indebido de la figura de la huelga por parte de algunas organizaciones sindicales ya que, como se ha expresado, la ley laboral permite que un sindicato exija a

En principio suena sensato que un país como México esté en condiciones de acceder a iniciar el proceso de ratificación. Sin embargo, la realidad es que parte del contenido del Convenio 98 generaría efectos inconvenientes ante nuestra realidad nacional.

un empleador la firma del Contrato Colectivo de Trabajo a través del emplazamiento de huelga, sin necesidad de acreditar hasta antes de la suspensión de las labores, que cuente con la representatividad real de cuando menos la mitad más uno de los trabajadores al servicio del patrón.

Antes de ratificar el convenio 98 de la OIT, es indispensable establecer un procedimiento que conservando el resguardo de la identidad de los trabajadores involucrados, antes de que se lleve a cabo un movimiento de huelga que tenga por objeto la firma de un Contrato Colectivo de Trabajo, se verifique que el sindicato emplazante cuenta con la representación y representatividad de la mayoría de los trabajadores a través del voto libre y secreto de éstos, como un requisito de procedibilidad. Hecho lo anterior, se genere un espacio para que a través de la negociación voluntaria se concrete el texto del Contrato Colectivo de Trabajo que se pretende celebrar. Esto no existe hoy y por tanto, se presta a que algunas de las organizaciones sindicales busquen beneficios particulares y no los de los trabajadores.

Para efectos de alcanzar esta meta, se requiere de una reforma legal y sería útil contar con alguna experiencia internacional que salvaguarde el derecho de los trabajadores, pero a su vez que se evite el abuso de la huelga en perjuicio de empleadores y empleados.

Para completar este análisis, es necesario precisar que el gobierno tiene la obligación de hacer una consulta tripartita efectiva en la que deben participar las organizaciones más representativas de los trabajadores y de los empleadores, en cumplimiento del convenio 144 de la OIT que México tiene ratificado. Lo contrario significaría una violación a dicho instrumento.

## El Convenio 98 de la OIT

El Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949, conocido como el Convenio 98; entró en vigor el 18 de julio de 1951. A la fecha son 164 los países que lo han ratificado. México se encuentra entre aquellos que no han hecho lo propio por diversas razones.

- ▶ Afganistán
- ▶ Arabia Saudita
- ▶ Bahrein
- ▶ Brunei Darussalam
- ▶ Canadá
- ▶ China
- ▶ Corea, República de
- ▶ Emiratos Árabes Unidos
- ▶ Estados Unidos
- ▶ India
- ▶ Irán, República Islámica del
- ▶ Islas Marshall
- ▶ Lao, República Democrática Popular
- ▶ México
- ▶ Myanmar
- ▶ Omán
- ▶ Palau
- ▶ Qatar
- ▶ Tailandia
- ▶ Tuvalu
- ▶ Vietnam



# EL ÚNICO CONGRESO INTERNACIONAL DE RH

¡SOLO FALTAS TÚ!

## 50<sup>o</sup> Congreso Internacional · 2015 de Recursos Humanos *Solving the New HR Challenges*

9 y 10 | Septiembre 2015  
Centro Banamex

¡INSCRIPCIONES  
ABIERTAS!



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

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

Nuestros patrocinadores



Media Partners



## El desarrollo del aprendizaje: ¿realmente está ocurriendo en su organización?

Por: Clive Bayne, Director General de Professional Learning Partners

**E**n ocasiones, los gerentes de capacitación dentro de grandes organizaciones pasan por alto cómo es que se está desarrollando a su gente. El enfoque en desarrollar las habilidades de los colaboradores para aprender y construir nuevas capacidades es crítico y en ocasiones se olvida dentro de las iniciativas de los programas de capacitación y desarrollo.

Investigaciones globales realizadas por *Personnel Decisions International* (PDI/Hicks and Pearson, 1999) muestran que para que un programa se enfoque de manera efectiva en el aprendizaje, debe cumplir con cinco condiciones esenciales (ver diagrama). Conocido por su nombre en inglés, el *Development Pipeline*® de PDI, puede ser utilizado como una herramienta de diseño y planeación de las iniciativas de capacitación individuales, grupales y organizacionales.

Construyendo sobre la metáfora de una tubería o *pipeline*, si ésta es ancha, permite un flujo abundante y constante de desarrollo. Una sola sección estrecha de tubería restringirá el desarrollo a un goteo. La importancia de la investigación realizada por PDI es que le permite a los especialistas

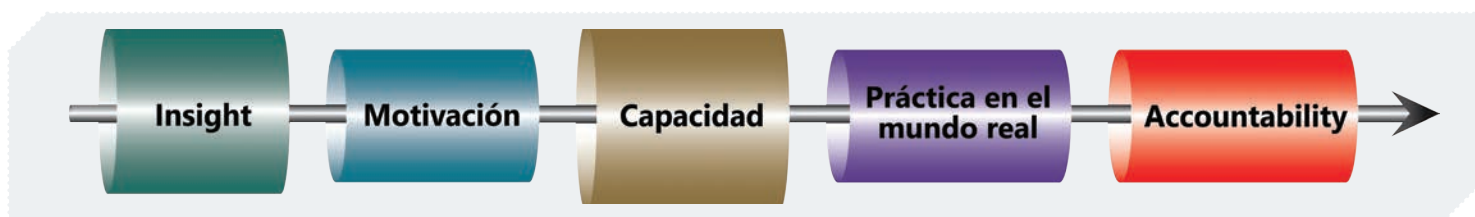
en desarrollo organizacional y talento acelerar el aprendizaje mediante la identificación precisa de en dónde existe la restricción dentro del proceso de desarrollo, y con ello tomar medidas efectivas.

En términos del ROI, las organizaciones primero necesitan identificar la sección más restringida en su *pipeline*. Las mayores ganancias y aprovechamiento se obtienen al dirigir los esfuerzos para ampliar los segmentos restringidos. En nuestra experiencia, muchas compañías gastan una gran cantidad de sus presupuestos en capacitación (capacidad) cuando existen restricciones en otras áreas (normalmente *insight*, motivación y *accountability*).

### Insight

La primera sección del *pipeline* se enfoca en la pregunta: ¿Los colaboradores conocen qué es lo que necesitan para ser exitosos dentro de la organización? Antes de invertir en programas de desarrollo para los distintos grupos de talento (ejemplo: mandos medios) los colaboradores que se busca capacitar deben entender lo que la organización necesita de ellos; cómo los ven los demás y sus habilidades. Por ejemplo, invertir en retroalimentaciones 360° previo a la capacitación

### Development Pipeline





**Clive Bayne**  
 Director General de Professional Learning Partners. Consultor y coach ejecutivo. Su área de especialización es el diseño de soluciones de aprendizaje para los clientes de la firma.



traerá como consecuencia beneficios tangibles si es que es una de las secciones restringidas dentro del *pipeline*.

## Motivación

Los colaboradores en su organización ¿están dispuestos a invertir el tiempo, interés y energía necesarios para desarrollarse? Los colaboradores necesitan ser capaces de ver cómo el adquirir una nueva capacidad los equipa para lograr objetivos significativos personales, en equipo y organizacionales. Muchas compañías fallan al establecer una relación entre los objetivos de desarrollo y la gestión del desempeño de manera que se establezcan expectativas claras y se promueva la motivación.

## Capacidad (adquirir nuevos conocimientos y habilidades)

Esta condición del desempeño es una de las que normalmente se tienen cubiertas correctamente en las organizaciones. Invertir en capacitación tiene un impacto directo en esta sección del *pipeline*. Aunque en ocasiones, los colaboradores no saben cómo tener acceso a otros recursos útiles dentro de los sistemas de gestión de aprendizaje de la organización. Esta sección por sí sola no garantiza el desarrollo. Se debe trabajar en conjunto con otras secciones del *pipeline*.

## Práctica en el mundo real

Los colaboradores ¿tienen oportunidad de practicar las habilidades adquiridas en el trabajo? Los colaboradores necesitan

aplicar lo que han aprendido y reflexionar acerca de esas experiencias para solidificar su aprendizaje. Esta sección tiene que ver con la *aplicación*, mientras que la anterior se enfoca en la *adquisición*. Establecer actividades concretas dentro del trabajo, al igual que *coaching* grupal son críticos para asegurar una aplicación robusta y con ello la transferencia del aprendizaje.

## Accountability

Los colaboradores ¿internalizan sus capacidades para ser más efectivos en su desempeño y resultados? Al final de cuentas, el nuevo conocimiento y habilidades necesitan ser integrados dentro del trabajo. Ésta es la sección menos tangible del *pipeline*, y tiene gran relación con la cultura organizacional. Nosotros siempre promovemos que los gerentes y líderes pregunten a su equipo continuamente “¿qué es lo que estamos aprendiendo?”. Preguntas bien pensadas y desarrolladas pueden generar *accountability* dentro de la organización y mantener el compromiso.

Utilizar el *Development Pipeline® de PDI* puede ayudar a organizar una amplia variedad de herramientas y técnicas de desarrollo para incrementar su efectividad en el diseño de iniciativas que hagan la diferencia en su organización. Puede contactarnos en [info@plp-mexico.com](mailto:info@plp-mexico.com)



**Inserción pagada.** La responsabilidad sobre los contenidos y opiniones es de quien firma el artículo.



## Pago de prima de antigüedad: ¿Inconstitucional o no?

Por: Ernesto Vázquez Landero

### Los requisitos para tener derecho a la prima de antigüedad son constitucionales

Frecuentemente, los trabajadores que renuncian cuestionan si tienen o no derecho a la prima de antigüedad. Por regla general, las empresas saben que sólo estarían obligadas al pago de esta prestación si el empleado prestó sus servicios al menos por quince años.

Recientemente, un tribunal colegiado consideró que esta limitante transgredía la garantía de igualdad y no discrimi-

nación prevista en el artículo primero constitucional. Pero otro tribunal, al resolver un caso similar opinó que la norma sí se ajustaba a lo previsto por la Carta Magna.

A fin de establecer el criterio que debía prevalecer, la Segunda Sala se dio a la tarea de resolver la contradicción de las tesis planteadas por los tribunales.

### ¿Cuál era la contradicción?

En el Cuadro 1 se aprecia cual era el criterio que tenía cada tribunal colegiado:

#### Cuadro 1

##### Segundo Tribunal Colegiado del Décimo Quinto Circuito:

Los trabajadores que renuncien a su trabajo tienen derecho a la prima de antigüedad independientemente de su antigüedad

##### Séptimo Tribunal en Materia de Trabajo del Primer Circuito:

Sólo procede el pago si el trabajador que se retire de manera voluntaria ha cumplido al menos 15 años de servicio.



### Consideraciones del Segundo Tribunal Colegiado del Décimo Quinto Circuito

Cuando este Tribunal resolvió un amparo directo en octubre de 2010, sostuvo que la fracción III del artículo 162

# SUSCRÍBETE

Y DISFRUTA DEL **30% DE DESCUENTO** PAGANDO

# \$580



## 12 EJEMPLARES + 4 ESPECIALES LIFE

Llama al **5520 0044/ext. 102** / Del interior de la República:  
**01 800 367 2370** o envía un mail a [suscripciones@forbes.com.mx](mailto:suscripciones@forbes.com.mx).  
Aceptamos cualquier forma de pago. Atención telefónica de lunes  
a viernes de **9:00 a 18:00 h.** Promoción válida hasta el 15 de Julio.

# Forbes

MÉXICO

También en versión digital [www.magzter.com](http://www.magzter.com)

Los trabajadores que renuncian cuestionan si tienen o no derecho a la prima de antigüedad. Por regla general, las empresas saben que sólo estarían obligadas al pago de esta prestación si el empleado prestó sus servicios al menos por quince años. ¿Conoces cómo proceder en estas situaciones?

de la Ley Federal del Trabajo, que establece como requisito para el pago de la prima de antigüedad, que el trabajador que se retire voluntariamente de su empleo cuente por lo menos con quince años de servicios, **transgrede la garantía de igualdad y no discriminación** prevista en el artículo primero constitucional.

Conforme a lo señalado por este tribunal, el exigir la citada antigüedad únicamente a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo y no a quienes sean despedidos, justificada o injustificadamente, no tiene ningún sustento. Inclusive, la norma beneficia a aquellos empleados que son despedidos justificadamente por su conducta negligente, desleal o hasta criminal, obligando a su patrón a pagarle una prima de antigüedad, cualquiera que haya sido el tiempo de servicios y, en cambio, exime al patrón de pagar tal prima a un empleado honesto y diligente, pero que, por cualquier causa decidió separarse voluntariamente, cuando aún no había cumplido quince años de servicio.

## Consideraciones del Séptimo Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Primer Circuito

Posteriormente, al resolver el amparo directo 1226/2014, el Séptimo Tribunal realizó las siguientes consideraciones:

En primer lugar señala que el principio de igualdad obliga a tratar con equidad a los iguales y desigual a los desiguales. Es decir, el legislador sí puede establecer diferencias siempre que estén justificadas.

En el caso que nos ocupa, la distinción no se basa en cuestiones de origen étnico o nacional, el género, la edad,

las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de los trabajadores. Por el contrario, la diferencia de trato encuentra una justificación razonable, válida y objetiva en la ley, toda vez que busca incentivar la permanencia del trabajador en un empleo a través del pago de dicha prima como una forma de reconocimiento por su esfuerzo y entrega hacia una fuente de empleo determinada.

Por ello, la ley establece que se concede el pago de la citada prestación a los trabajadores que hayan prestado sus servicios al menos durante quince años, a menos que sean separados por causa justificada o que sean separados de su empleo pues en este caso es el patrón quien decide dar por terminada la relación.

En conclusión, se estima que el artículo 162, fracción III, de la Ley Federal del Trabajo, **no implica violación a la garantía de igualdad jurídica y de no discriminación** que consagra el artículo primero constitucional.

## La Segunda Sala resuelve la contradicción

En la Tesis 30/2015 (10a.) publicada en el Semanario Judicial de la Federación el 22 de mayo de 2015, la Segunda Sala de la SCJN concluyó que la fracción III del artículo 162 de la LFT **no transgrede la garantía de igualdad** prevista en el artículo primero constitucional y que este es el criterio que deberá prevalecer con carácter de jurisprudencia. ▲



# TALENTO JOVEN

FUERZA+COMPETENCIA+INNOVACION

- Desarrolla **talento**.
- Aprovecha el potencial de **jóvenes estudiantes**.
- Incluye en tus equipos de trabajo, **jóvenes creativos e innovadores**.
- Ayudemos a forjar un **mejor futuro**.



**BECARIOS EN DESARROLLO, S.C.**

Nosotros te apoyamos con programas de administración de becarios a tu medida.

[www.becariosendesarrollo.com.mx](http://www.becariosendesarrollo.com.mx)  
[informes@becariosendesarrollo.com.mx](mailto:informes@becariosendesarrollo.com.mx)



Tenemos una propuesta para tu empresa  
**¡Conócenos!**

The Adecco logo is a red rounded rectangle with the word "Adecco" in white sans-serif font.

better work, better life

A large background image of a woman with long dark hair, smiling and looking down. The image has a warm, yellowish-orange tint.

# Tener el mejor talento es la solución

## Servicios de Recursos Humanos:

- Tercerización de personal **para emergencias o a corto plazo**
- Tercerización de personal **para mediano y largo plazo**
- Tercerización de personal **con opción a planta (periodo de capacitación)**
- Reclutamiento y Selección de personal



Adecco México

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

## SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- Maquila de nómina
- Clima laboral
- Descripciones de puesto

## Contáctanos

[atencionclientes@adecco.com](mailto:atencionclientes@adecco.com)

**01800 890 0173**