

Atracción del talento

Cambios y expectativas



Cumplir con las obligaciones patronales es muy fácil



- Invierte 90% menos tiempo
- Elimina los errores y los pagos de multas
- Gestiona la nómina, seguridad social y administración de personal en un solo sistema

Software SICOSS **puede cambiar la forma en la que vives tu trabajo**

- Administra varios registros patronales a la vez
- Realiza cálculos masivos
- Sustituye el uso del SUA
- Envía movimientos afiliatorios directamente desde SICOSS
- Confronta IMSS vs nómina previo a la generación del archivo de pago



Contenido

CREANDO VALOR

Accede a toda la información de nuestra publicación en tus dispositivos móviles.
Esto es parte de AMEDIRH en Movimiento
www.amedirh.com.mx

P08

ATRACCIÓN DEL TALENTO

CONGRESO 2016

Conoce a los conferencistas internacionales



P14

Enfoque de NEGOCIOS

Radar de la atracción de talento en México

P18

RH Global

Los juegos del reclutamiento: Momento de que los juegos virtuales se vuelvan aliados del talento

P26

Marco LEGAL

Encuadre jurídico de la atracción de talento en México

P22

Grandes TENDENCIAS

La transformación de la empresa como eje de atracción del talento

P36

Conoce a

*Ezequiel Rendón Gómez:
El reto de la Certificación RH*

P30

Liderazgo RH

Prácticas vanguardistas en la atracción de talento



Editorial

El gran reto financiero para los Ejecutivos de Recursos Humanos

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

El dominio de las competencias para la gestión financiera es fundamental en la evaluación del desempeño del ejecutivo de Recursos Humanos. Los nuevos paradigmas de negocios están establecidos sobre una sólida capacidad analítica para gestionar grandes volúmenes de datos, elaborar tableros estratégicos de control y pensar todo el tiempo en el valor económico que se genera desde la gestión de talento hacia la organización.

El entrenamiento altamente efectivo en finanzas es un elemento diferenciador en nuestro ámbito profesional. La ausencia de habilidades específicas ha facilitado la atracción e incorporación de talento con formaciones diferentes en las posiciones directivas de Recursos Humanos. Podemos observar cómo incrementa la presencia de ingenieros, economistas y actuarios que han realizado grandes aportaciones a la disciplina. No obstante, están ganando el terreno.

Tenemos la obligación indiscutible de llenar de inmediato los vacíos de una construcción académica y profesional que se inclinó por excluir la educación financiera. Se requiere desarrollar disciplina, conocimiento, comprensión y aplicación del lenguaje económico para administrar con altos niveles de *performance* a las empresas. Me refiero a que debemos emprender un arco de transformación muy claro que va desde la elaboración de pronósticos, compensaciones y el diseño presupuestal,

hasta el reporte inequívoco del retorno de inversión de cada iniciativa relacionada con el desarrollo de personas.

El perfil del Ejecutivo de Recursos Humanos debe tener por fuerza un pilar financiero. Hoy estamos ante la necesidad de dimensionar cuál es la relación costo/beneficio del talento humano que conforma la fuerza de trabajo. Sin las herramientas adecuadas, el profesional de RH queda indefenso, incompleto e incapaz de responder cabalmente a los objetivos de la empresa, la economía y el país. No podemos dejar caer los brazos y seguir soslayando este tema, dejándolo al final de la agenda, o peor aún, en el archivero.

Amedirh está realizando un esfuerzo amplio y que tendrá gran alcance para diseñar estrategias y herramientas en este tema. Debates, comités de trabajo, cursos, diplomados, conferencias y talleres se están alineando alrededor del eje de la formación financiera para los ejecutivos de Recursos Humanos. En el Centro de Desarrollo del Talento, estamos formulando una oferta específica para fortalecer a nuestros cuadros profesionales.

El reto de ser socios estratégicos de la alta dirección demanda pensar financieramente. No es una aspiración, sino un compromiso. Hay que cerrar las brechas y ser responsables de nuestra propia preparación para dominar este lenguaje que es universal en el mundo económico y empresarial a todos los niveles. ▲▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

RESUMEN EJECUTIVO

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. Gerardo Valdés Manzano, Director de RH; Bolsa Mexicana de Valores. 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. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos; Servicios Liverpool. Ing. 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 Recursos Humanos; BACHOCO. Lic. Luis Bernardo Silva Bejarano, Director Talento & Recursos; Telefónica Movistar. Lic. Manuel Villar, Representante de la Presidencia ante Asociaciones; CANACO. Lic. Alán Gamboa, Director de Recursos Humanos, Estée Lauder Companies. Lic. Norma Saenz, Directora de RH; General Electric. Lic. Mayra Maretto, Directora Global; Atento. Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de RH; Grupo México.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH: Lic. Pedro Borda Hartmann.

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX México. VOCALES: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex Subsecretaría 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, Ex Presidente de Amedirh. Ma. Teresa Zaldivar de Meza. Lic. Armando Cantú Brito, Subdirector de Personal México; Corporativo Bimbo. 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. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Las Brisas Hotel Collection. Lic. Edgar Rosas López, Director de Recursos Humanos y Planeación; Productos Medix. Lic. Miguel Hernández, Head of Human Resources Mexico; DAMCO Logistics México. Lic. José Antonio Martí Cotarelo, Consultor y Especialista en RH. Lic. Juan José López Tamez, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Human Resources Manager; Shell. Lic. Juan Pablo Ortíz-Tirado, Director de RH; Principal Financial. Lic. Orlando Moscoso, Director de Personal; CONALEP. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para América Latina; MAERSK.

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. Enlace Educativo Institucional: MBA. Antonio Castro D'Franchis, Universidad Panamericana.

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

CREANDOVALORH. Año 5. No. 4. Julio 2016. 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.

En esta edición: Atracción de Talento

El mapa de la atracción de talento es uno de los que atraviesan por más redefiniciones en la actualidad. La tecnología de información, la formación en competencias específicas, la diversidad multigeneracional y otros aspectos están modelando el presente y el futuro. Hay modificaciones dramáticas en el proceso de incorporación de personas a las empresas. De esto y más consta la edición de julio – agosto de **CreandoValoRH**.

Investigación RH

El equipo de investigación de Amedirh diseñó y aplicó una encuesta entre los socios para monitorear **cuáles son las tendencias que siguen y las prácticas preponderantes en materia de atracción de talento**. Conoce los resultados.

Grandes TENDENCIAS

Entrevistamos a **Kathleen Hogan, Vicepresidenta de Recursos Humanos en Microsoft Corp.** En la conversación, nos habla de la transformación de la empresa como eje de atracción para el talento. Asegura que ahora “el liderazgo consiste en sacar lo mejor de las personas, donde todo el mundo está trayendo al juego lo que tiene y descubre un significado profundo en su trabajo”.

Enfoque de NEGOCIOS

Dos sectores, dos empresas y dos visiones de líderes de Recursos Humanos. En esta edición, conversamos con algunas de las mentes estratégicas de organizaciones líderes en el campo de la atracción y retención del mejor talento. Descubre quiénes son y cómo piensan.

Marco LEGAL

Víctor Manuel González, Socio y Director Contencioso en Legal Laboral, aborda el encuadre jurídico de la atracción de talento en México. En su contribución, hace una disertación sobre cómo evitar incurrir en prácticas que puedan generar un ambiente de trabajo contrario a la productividad.

CreandoValoRH tiene el objetivo de enriquecer la perspectiva de los socios de Amedirh a través de artículos y reportajes que aporten un valor agregado. ▲

NUEVOS SOCIOS



Agrovizi3n Integradora, S.A. de C.V.

C.P. Ang3lica Suset Montiel Herrera
Jefe de Recursos Humanos

Autobuses M3xico Puebla Estrella Roja S.A. de C.V.

Jos3 Luis Espinosa Sol3s
Director de Recursos Humanos

Banco Sabadell

Vicente E. Mendiz3bal Flores
Director de Recursos Humanos

CiCorporativa

Rub3 Aparicio
Directora Comercial

Corporativo La Moderna

Lic. Miguel 3ngel Alarc3n
Director de gesti3n de Talento

Empacadora Celaya

Jorge Ram3rez L3pez
Gerente Factor Humano

Fermaca

Zulemy Morales
Gerente de Recursos Humanos

Financiera Contigo

Erika Noyola Reynoso
Coordinadora de Cuidado de Personas

Fixs Business

M3nica Valencia L3pez
Ejecutiva de Recursos Humanos

Foto Regis

Teresa Costa Del Valle
Gerente de Recursos Humanos

Genomma Lab Internacional

Lic. Laura L3pez Hern3ndez
Directora

Human Access

Lic. Mauricio Merl3n
Gerente de Atracci3n de Talento

LEADERPEOPLE Servicios de Consultor3a, S.A. de C.V.

Lic. Silvia L3pez Mu3oz
Directora General

MAG, Agente de Seguros y Finanzas, S.A. de C.V.

Jorge de la Garma Villasana
Director Comercial

MEAU

Rosie Montero
Human Resources

Medical Center

J3ssica Navit Hern3ndez Gonz3lez
Gerente de Capital Humano

Meta 4

Lic. Mart3n D3az
Gerente Regional de Recursos Humanos

Provident M3xico

Silvia Zago
Coordinador SR de DO

Si eres Socio Amedirh tienes la oportunidad de disfrutar de todos los beneficios que ofrece tu membresía y ampliar tu alcance como Ejecutivo de Recursos Humanos.

PwC

Leticia Anahí Becerra Mora
Alianzas Estratégicas CMASS

Solenis

Claudia A. Vega Castillo
Responsable de Recursos Humanos

Toka Internacional

Lic. César Rasco Bulnes
Director Comercial

Universo Net

Alejandro Bárcenas
Director de Recursos Humanos

Yuma Capital Humano

Mónica Lilian Morales
Gerente

Yusen Logistics (México), S.A. de C.V.

Fabiola Flores Olivas
RH Manager



Visita el Banco del Conocimiento de Amedirh

Esta es la colección de artículos, referencias bibliográficas y glosario más amplia en su tipo en América Latina: Totalmente especializada en Recursos Humanos.

20 temas generales y 80 subtemas en 6 campos de conocimiento



- > Estrategia
- > Gestión de capital humano
- > Desarrollo organizacional

- > Relaciones laborales
- > Gestión por competencias
- > Salud en el trabajo

www.bconocimientoamedirh.com.mx

Conoce a los conferencistas internacionales del

5i Congreso 2016 • Internacional de Recursos Humanos *The rise of HR adding people value*

Por: Amedirh

Faltan pocas semanas para iniciar el 51° Congreso Internacional de Recursos Humanos. Este año disfrutaremos de conferencistas de renombre y calidad mundial, tres paneles especializados y la ExpoRH con la selección de marcas de productos y servicios de excelencia en la gestión de talento. Durante dos días estaremos en contacto con información y conocimiento estratégico sobre las principales tendencias y temas que están influyendo en la escena global de los negocios.

- 1. Macroeconomía y Recursos Humanos.** México se encamina hacia el proceso electoral del 2018. Este fenómeno tiene implicaciones y traerá consigo consecuencias para las que todas las empresas y ejecutivos deben estar preparados. Los datos, las cifras y los pronósticos clave estarán presentes en el Congreso Amedirh.
- 2. Diversidad, inclusión y equidad de género.** Desde las políticas públicas hasta las políticas de empresa, estos son temas que están en las agendas de los CEO's. La época de las exclusiones llegó a su fin y hoy tenemos que redimensionar el diseño de las organizaciones pensando en que todos podemos contar con un lugar.

- 3. La nueva normalidad.** La variabilidad es la constante y hay cambios que se producen en pocos meses o incluso semanas. La experiencia de tipo *long tail* tiene su valor, pero la adaptabilidad y la capacidad para resolver, aprender y dinamizar procesos de corto plazo se está convirtiendo en un rasgo que define el presente en las compañías.
- 4. La transformación y sus líderes.** La era de los líderes de mando a distancia, desde las oficinas corporativas, también llega a su límite. Las nuevas reglas del juego están invitando a los CEO's a ser los conductores de la transformación organizacional. En el Congreso Amedirh revelaremos cómo se están preparando los grandes y cómo se pueden aplicar mejores prácticas.
- 5. Competencias para el futuro.** Recursos Humanos está marcando el establecimiento de nuevos horizontes. El comportamiento de las personas hace la diferencia y se requiere desarrollar nuevos paradigmas de creencias, actitudes, hábitos y comportamientos. ¿Cómo lograr este cambio? El primer paso consiste en asistir al Congreso Amedirh. Cada conferencia es una oportunidad irreplicable para adquirir nuevas visiones sobre la gestión del talento. ▲▲

Ram Charan

Consultor especializado y Director de Industrias Austin

Es asesor de negocios de renombre mundial, autor y conferencista que ha pasado los últimos 35 años trabajando con empresas globales, directores ejecutivos y consejos de administración. Ha colaborado con compañías como GE, MeadWestvaco, Bank of America, DuPont, Novartis, EMC, 3M, Verizon, Aditya Birla Group, Tata Group, GMR, Max Group, Yildiz Holdings, y Grupo RBS. Ha escrito una docena de libros, entre ellos el más reciente es *The Attacker's Advantage*.



Ram Charan, Consultor especializado y Director de Industrias Austin



Ángel Taboada Novelo, Consultor de empresas mexicanas y latinoamericanas

Ángel Taboada Novelo

Consultor de empresas mexicanas y latinoamericanas

A lo largo de 30 años ha logrado que las grandes empresas prefieran mejorar sus procesos relevantes de negocio mediante modelos de competencias. Ha contribuido al mundo de Recursos Humanos con un Modelo de Competencias basado en talento, ética y compromiso con un soporte estadístico de más de 60 mil profesionistas. Es autor de los libros *Líder Plus*, *Persuasión: El poder del líder*, *E-Leadership Plus* y su obra más reciente es *Talento, ética y compromiso: El desafío del líder*.

Roy Campos

Director General de Consulta Mitofsky

El prestigio de Roy Campos se ha extendido más allá del ámbito de la medición de la opinión pública gracias al valor agregado de la información que genera para diferentes sectores sociales y económicos. En 1988 fue Director de Diseño e Instrumentación de proyectos de encuestas nacionales. En 1995 fundó la empresa “Consulta” que evolucionó a “Consulta Mitofsky”. En 1997 inició la etapa de explotación noticiosa de las encuestas. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos.



Roy Campos, Director General de Consulta Mitofsky



Gabriel Casillas, Director General Adjunto de Análisis Económico y Bursátil de Grupo Financiero Banorte-Ixe

Gabriel Casillas

Director General Adjunto de Análisis Económico y Bursátil de Grupo Financiero Banorte-Ixe

Reconocido internacionalmente como experto en Econometría, Teoría Monetaria y Economía de la Información, el Dr. Gabriel Casillas ha sido economista en jefe para México en el banco J.P. Morgan Chase & Co. También se ha desempeñado como funcionario del Banco de México por más de una década, en las áreas de Investigación Económica, Operaciones de Banca Central y Administración de Riesgos. Es egresado del Tecnológico de Monterrey y Doctor por la Universidad de Texas A&M.

PANEL DE EDUCACIÓN POR RECTORES

Dr. José Antonio Lozano Díez Rector General del Sistema UP-IPADE

Es licenciado en Derecho por la Universidad Panamericana (UP) y Doctor en Derecho por la Universidad de Navarra. Ha sido Director de la Facultad de Derecho de la UP Campus México. Ha fortalecido el prestigio de una Facultad de Derecho considerada la mejor de la Ciudad de México. Ha detonado grandes transformaciones en la forma de concebir la enseñanza y la práctica del Derecho en México, contando con 18 miembros del Sistema Nacional de Investigadores.



Dr. José Antonio Lozano Díez, Rector General del Sistema UP-IPADE

David Fernández Dávalos Rector de la Universidad Iberoamericana

Realizó estudios de Filosofía y Ciencias Sociales en el Instituto Libre de Filosofía y es licenciado en Teología por el Colegio de Estudios Teológicos y maestro en Sociología por la Universidad Iberoamericana. Se ordenó como sacerdote jesuita el 26 de mayo de 1990. De 1998 al 2002, fue Rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). También se desempeña como Asistente de Educación y responsable de la obra educativa de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús y es miembro del *Internacional Council on Human Rights Policy*, con sede en Ginebra, Suiza.



David Fernández Dávalos, Rector de la Universidad Iberoamericana

Enrique Fernández Director General del IPN

Es Ingeniero Químico Industrial del Instituto Politécnico Nacional, con Maestría en Química por la Universidad Autónoma Metropolitana y Doctor en Química (Físicoquímica) por la Universidad Nacional Autónoma de México. De 1983 a 1984 realizó el posdoctorado en la Universidad de California en Los Ángeles. Sus publicaciones figuran en revistas científicas de impacto internacional. Fue Rector General de la Universidad Autónoma Metropolitana, Secretario General de la ANUIES y cuenta con innumerables distinciones.



Enrique Fernández, Director General del IPN

Dr. David Garza Vicerrector de Profesional ITESM

Es Ingeniero en Sistemas Computacionales por el Tecnológico de Monterrey y Doctor en Filosofía de Ciencias Computacionales por la Universidad Estatal de Colorado y Doctor *Honoris Causa* en Ciencias por la Universidad Americana de Nicaragua. Ha sido Director de Investigación y Posgrado de la División de Electrónica, Computación, Información y Comunicaciones, Director de la Escuela de Ingeniería en la Rectoría de la Zona Metropolitana de Monterrey, Director General del Campus San Luis Potosí y Rector de la Zona Metropolitana de Monterrey.



Dr. David Garza, Vicerrector de Profesional ITESM



INSTITUTO
fonacot



Ten las **vacaciones** que siempre deseaste con tu **Crédito FONACOT**

El **Crédito FONACOT** te ofrece grandes beneficios para que tengas las vacaciones de tus sueños.

- Ahora puedes comprar tu paquete TURISSSTE con tu Crédito FONACOT.
- Préstamo de hasta 3 meses de tu sueldo.
- Descuento máximo del 20% de tu nómina.
- Autorización inmediata.
- El trámite es fácil y rápido.

FONACOT es el crédito que SÍ puedes pagar.

STPS
SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



@Infonacot

INFONACOT

www.infonacot.gob.mx

01 800 FONACOT
3662268

Crédito Turístico es un producto del Instituto FONACOT. 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 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 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.



¿Atraer o no atraer? *He ahí la cuestión*

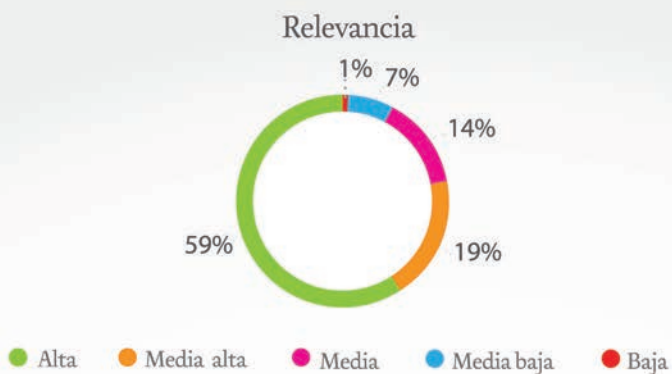
Por: Amedirh

5 de cada 10 Ejecutivos de Recursos Humanos desconoce cuáles son las leyes y el marco jurídico que regula la atracción de talento en México.

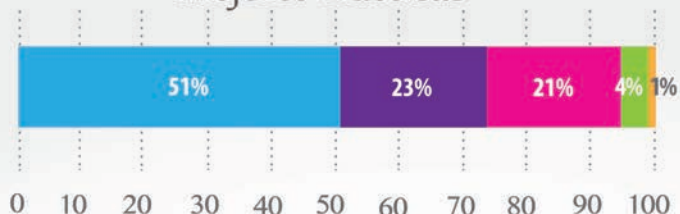
Aun cuando el 59% de las empresas participantes en el estudio impulsado por el equipo de investigación de Amedirh, consideran que la atracción de talento tiene la prioridad más alta, todavía hay un amplio margen de organizaciones para las que este factor de desarrollo se encuentra en los niveles más bajos de preocupación. Estos son algunos hallazgos de esta encuesta aplicada a 2,900 Ejecutivos de Recursos Humanos, durante mayo y junio de este 2016.

- ▶ 20% de los participantes respondieron que en sus empresas no se destina presupuesto del área al proceso de atracción de talento y sólo en un 20% de los casos se dispone de una partida especial de la bolsa económica de RH para hacer inversión o gasto.
- ▶ Esto explica, en parte, porqué en el 51% de los casos se opta por la atracción a través de redes sociales en internet, dejando en último lugar con 1% a la repatriación de talento.
- ▶ De igual manera, queda al descubierto que en el 51% de las compañías, menos del 5% del personal de gestión de talento se dedique al delicado proceso de incorporar a los mejores. ▲▲

Atracción del Talento

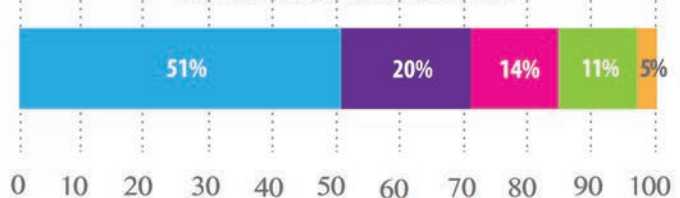


Mejores Prácticas



- Atracción en redes sociales
- Bolsas de trabajo de alta especialidad
- Servicio de Head Hunters
- Mercadotecnia para marca empleadora
- Repatriación de talento

% de personal de RH dedicado a la atracción del talento



- 5% del personal
- 25% del personal
- 10% del personal
- 50% del personal
- 75% del personal

GRUPO MUNDO EJECUTIVO

¡TE INVITAMOS A CONOCER NUESTROS PRODUCTOS!



MUNDO EJECUTIVO
express TV



Mundoejecutivoweb

MundoEjecutivo



» 5002 9429 » 5002 9431 » 5002 9531

suscripciones@mundoejecutivo.com.mx

www.mundoejecutivo.com.mx



Radar de la atracción de talento en México

Por: Amedirh

Todo mundo quiere a los mejores en sus equipos y alineaciones empresariales. La demanda es grande y abarca la cobertura de posiciones estratégicas en la alta dirección hasta las líneas de operación. La hipótesis es clara y contundente: tener a colaboradores de gran calidad producirá resultados del mismo alcance. Pero, ¿qué hay en el radar de la atracción de talento?

Para Alejandro Noriega, Director General de Desarrollo Organizacional de Grupo Bal, se trata de una ecuación que involucra tres factores clave que deben estar presentes en la estrategia de negocio. “Es un trinomio donde figuran las necesidades de desarrollo, los esquemas de retención de talento y, luego el fortalecimiento de la atracción”. En este sentido, la organización resulta más atractiva a medida que los dos primeros aspectos se encuentran sólidos.

El planteamiento de Alejandro Noriega apunta al concepto de promesa básica de la empresa hacia el talento. Al respecto, Judith Vila, HR Executive de IBM México, coincide y se refiere a la propuesta de valor ofrecida por la organización. “El poder para atraer candidatos se sustenta de manera interna porque las personas viven los valores del grupo y adquieren y aprecian las creencias vigentes”, explica. “Por ejemplo, en IBM somos IBMistas

y esta denominación refuerza la pertenencia de los colaboradores en 170 países donde IBM hace negocio, compartimos identidad y sentimos orgullo reconociéndonos como expertos en nuestro sector”.

Atraer el talento va más allá de recibir los perfiles de la gente que quiere trabajar en la empresa. En realidad, consiste en ir a buscar a las personas, ofrecerles una propuesta de valor tangible, retadora y seleccionarlos cuidadosamente. Una vez incorporados, la promesa ofrecida debe cumplirse, para que el talento responda como se espera.

“Para lograrlo, las organizaciones deben contar con modelos robustos para diferenciar el talento, con la propuesta de valor claramente conformada con planes de desarrollo para que la gente llegue lejos”, señala Alejandro Noriega. “Recursos Humanos debe provocar que existan las condiciones para que los candidatos, especialmente los jóvenes que demandan más crecimiento, encuentren los vehículos y las opciones que los reten y los lleven a ser mejores profesionistas y aspirar a posiciones más desafiantes”.

En la actualidad, los jóvenes inexpertos y los ejecutivos de amplia trayectoria se enfrentan a requerimientos nuevos; tal es el caso del impacto de la velocidad a la

Atraer el talento va más allá de recibir los perfiles de la gente que quiere trabajar en la empresa. Hay que ofrecer una propuesta de valor.

que surgen y avanzan las innovaciones. De acuerdo con Judith Vila, “buscamos a personas que sean disruptivas y abiertas a transformarse a cada momento, abrazando la diversidad y la multiculturalidad. Me refiero a gente que aprovecha la experiencia acumulada en ciertas competencias, y que está lista para renovarse con agilidad en diversos aspectos con plazos de cambio muy breves”.

Las condiciones distintas que influyen en la atracción de talento no podrían ser más distintas. De acuerdo con ambos expertos, se debe avanzar más allá de enfocarse en las competencias o *skills* convencionales. No han dejado de ser importantes, sin embargo, las empresas ahora deben dedicar esfuerzos y gente a pensar en el desarrollo de productos y servicios para el futuro.

“Tenemos que prepararnos para incorporar a talento que cumpla con esas características”, asegura Alejandro Noriega. “Por eso, un modelo robusto para desarrollar y retener talento, se traduce en fortaleza para tomar decisiones y dar espacios de movilidad a las personas con alto potencial y alto desempeño”.

Es aquí donde tienen cabida los proyectos de aceleración que han sido introducidos a México en los años recientes. “Necesitamos que el talento domine tres idiomas, no sólo dos. Cada vez hay más asignaciones internacionales. Las mujeres ocupan un lugar más consistente”, explica Judith Vila. “IBM México cuenta con el mayor número de mujeres que reportan a la dirección general en toda América Latina gracias a los programas de aceleración”.

Como se aprecia, hay mucho más en el radar de la atracción de talento. A distancia todavía se percibe una guerra por los candidatos más experimentados; no obstante, esta sólo es una dimensión de un fenómeno complejo. Asimismo, contar con una marca que comunica solidez empresarial está quedando en un segundo plano rápidamente. “Hay que estar más alertas con los competidores porque ya no son exclusivamente las grandes

compañías. Ahora nos sorprendemos porque en ocasiones se trata de empresas medianas o incluso pequeñas. Ya no son quienes creíamos”, afirma Judith Vila.

México es un país emergente, con condiciones para llegar a ser una potencia de talento. “La pregunta es cuándo. Depende de que todos hagamos lo que nos corresponde con esfuerzo y dedicación. En la medida que ofrezcamos mejores condiciones hacia el exterior, nuestro talento también será atractivo para otros y nuestras empresas para las personas de otras latitudes”, concluye Alejandro Noriega.

Por su parte, Judith Vila expresa a manera de corolario que “las empresas deben crear propuestas de valor basadas en asegurar, valorar y respetar la diversidad de pensamiento de los colaboradores. Hay que hacer que todos se pongan la camiseta garantizando que haya de todas las tallas. Me parece que esta es una fórmula vital para desarrollar, retener y atraer al talento mexicano”. ▲▲



Judith Vila, HR Executive de IBM México



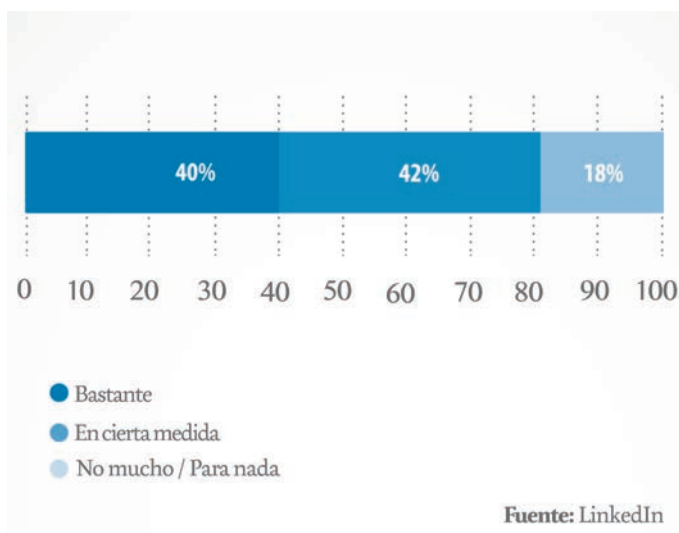
Más datos sobre *atracción del talento*

Por: Amedirh

De acuerdo con el panel de expertos entrevistados periódicamente por el equipo de investigación de Amedirh, la **atracción de talento** es un binomio que se completa con el indicador de **retención**. En este sentido, una estrategia excelente de adquisición de los mejores colaboradores posibles opera también en función de la reputación que genera la organización en la medida en que la rotación es menor y los niveles de confianza y permanencia de la gente van aumentando.

LinkedIn, a través del estudio *México: Tendencias de selección de personal 2016*, señala que la retención de los empleados es un tema relevante entre los ejecutivos de Recursos Humanos dedicados al proceso de selección de talento. “El 40% de los encuestados considera que la contratación interna es una pieza fundamental en su estrategia”.

¿En qué medida su empresa selecciona candidatos internos?



México: Líder en contrataciones internas

En nuestro país, los programas de contratación interna están más estructurados que en otras naciones analizadas por LinkedIn. Tres de cada diez organizaciones en México cuentan con una herramienta bien definida para llevar a cabo esta práctica estratégica. ▲▲

¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor las iniciativas de contratación interna/traslados internos de su empresa?



APRENDA INGLÉS

en Cincinnati, Ohio

★ USA ★

Cursos Intensivos Individuales

Especial para empresas y altos ejecutivos
Hotel y almuerzo de lunes a sábado incluidos en el precio paquete

Programa:

40 horas de clases privadas
por semana, lunes a sábado
con una hora de descanso para
el almuerzo con el profesor

Duración de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA^{INC}
FUNDADA EN 1972

*Estamos acreditados para la capacitación de inglés
y aprobados por U.S. Immigration & Customs
Enforcement para aceptar estudiantes extranjeros.*



513.721.8782 ★ www.cincilingua.com ★ inquire@cincilingua.com



Los juegos del reclutamiento: *Momento de que los juegos virtuales se vuelvan aliados del talento*

Fuente: Dave Zielinski, "The Gamification of Recruitment," HR Magazine, 60(9), November 2015. Reprinted by permission of the publisher. All rights reserved.

El juego está en marcha para los reclutadores que buscan ganar en la guerra por el talento en el estrecho mercado del empleo. Al respecto, muchas compañías están identificando que los juegos virtuales, los que integran puntos, reconocimientos, competencia y roles, pueden ser utilizados con efectividad para atraer y evaluar candidatos; en lo particular, considerando a las nuevas generaciones que crecieron con Wii y Xbox.

Por ejemplo, la división de PwC con base en Hungría observó que hay formas más y más efectivas para reclutar a estudiantes sobresalientes de los colegios y universidades, de ahí que la compañía desarrolló un simulador *on line* llamado Multipoly. Este juego toma 12 días en completarse e invita a los estudiantes desde la plataforma de Facebook para vivir una experiencia virtual acerca de cómo les gustaría que fuera colaborar en una firma dedicada a la contabilidad y la consultoría. Los jóvenes deben guiarse por una serie de objetivos cuatrimestrales y cumplir con tareas formuladas a partir del marco de competencias de PwC. Todo esto, mientras están recibiendo retroalimentación y asesoría por parte de un grupo de mentores.

Los expertos en reclutamiento aseguran que la jugabilidad despierta el interés de las personas hacia las vacantes, pues las compañías proyectan la imagen de ser empleadoras innovadoras.

Inicialmente, "este juego fue diseñado para desarrollar y potenciar la marca de la empresa como empleadora", dice Noemi Biro, líder de reclutamiento de PwC en Budapest. Hoy día, la herramienta se ha refinado y está más enfocada en la mejora continua de las prácticas de atracción y selección desde el punto de vista de la organización y de los prospectos a contratar.

"El juego nos proporciona información y hallazgos sobre la profesión de auditor y consultor a la par que los participantes se divierten y construyen *engagement*", asegura Noemi Biro. "Además, es altamente compatible con las nuevas generaciones, con sus vínculos hacia las redes sociales, el *networking*, la búsqueda ágil de infor-

Las compañías están identificando que los juegos virtuales que integran roles, puntos, competencia y reconocimientos pueden ser utilizados con efectividad para atraer y evaluar candidatos.

mación y todo lo que ellos tienen afincado como creencias acerca de internet”.

De acuerdo con Noemi Biro, 78 por ciento de los estudiantes encuestados en los últimos cuatro años dicen que ellos buscan una vacante y trabajar para PwC después de haber completado todos los niveles del juego. 92 por ciento indica que la participación en esta herramienta de enfoque lúdico los hace tener una percepción positiva de la marca como empleadora. Es más, el juego ha incrementado de manera importante el número de personas que solicitan empleo a través de las áreas de atracción de talento.

Cambiando por el juego

Los expertos en reclutamiento aseguran que la *jugabilidad* (gamification por el término en inglés) pone en movimiento el interés de las personas en la apertura de vacantes, pues las compañías proyectan la imagen de ser empleadoras guiadas por la innovación y dan a conocer muestras preliminares a los candidatos acerca de cómo será su futuro empleo y el clima en el que habrán de desempeñarse.

De hecho, algunas organizaciones están utilizando los escenarios de juego para calibrar la prospección de las marcas empleadoras y la actitud que tienen los prospectos hacia posiciones específicas. Así lo comparte Karl Kapp, profesor de la Universidad de Pennsylvania, ubicada en Bloomsburg y autor del libro “La jugabilidad en el aprendizaje y la instrucción” (Pfeiffer, 2012). Por ejemplo, las compañías dedicadas al desarrollo de código de computadora promueven juegos basados en diversos niveles de desafíos. Estos sirven para identificar a los mejores candidatos en este tipo de especialidad. Este enfoque fomenta en los programadores candidatos una experiencia de provocación ante un empleo que adquiere relevancia porque plantea problemas reales por resolver.

“Cada vez que los programadores superan un desafío, el juego asigna una tarea con mayor grado de dificultad en el problema a solucionar y, al finalizar, reciben una oferta de trabajo en función del producto obtenido y de las habilidades demostradas”, señala Kapp.

Pero las empresas necesitan tomarse muy en serio y con cuidado la aplicación de los juegos en los procesos de atracción de talento y, sobre todo, al tomar decisiones sobre contrataciones. Kapp comenta que la jugabilidad permite mostrar competencias específicas muy finas que se requieren para una vacante, así que los objetivos del juego deben establecerse de forma bien alineada con los requerimientos de la función.

Algunos juegos desarrollados para el reclutamiento y atracción introducen a los candidatos con los empleados en modos que no habían sido considerados nunca antes, especialmente porque hay un contacto bastante cercano con la realidad profesional y laboral del empleo.

“Los simuladores reflejan con mayor fidelidad cómo será el trabajo a realizar y en este sentido son más efectivos, ya sea jugando en lo individual o con otros contendientes”, explica Katherine Jones, Vicepresidente de Capital Humano y *Management Technology Research* en Besin de Deloitte, en Oakland, California.

Otro ejemplo de juego de reclutamiento es el desarrollado por Marriott International para la atracción de colaboradores de la generación *Millennial*. Se titula “My Marriot Hotel” y se accede a él a través de Facebook. Permite la participación de candidatos inspirados por descubrir cómo es la experiencia de administrar la cocina de un restaurante en un hotel antes de pasar a las demás áreas de la operación. Así lo informa Angela Wiggins, vocera de la compañía.

Los jugadores crean su propia versión virtual del restaurante, cuentan con un presupuesto y lo ejercen comprando equipo, mobiliario y, desde luego, los ingredientes para los alimentos y bebidas. Asimismo, contratan y entrenan a los empleados y atienden a los comensales. Cada participante obtiene puntos por los clientes felices y los pierden si el servicio resultó pobre e inadecuado. Adicionalmente, reciben recompensas cuando la operación deja un mejor margen de utilidad.

Los simuladores están siendo desarrollados al interior de algunas organizaciones tomando como referencia los procesos en los que interactúan los empleados, añadiendo las certificaciones, puntos y recompensas que podrían resultarles atractivos en la vida real. “Generalmente, observamos que las certificaciones por avances en el empleo llegan tres o seis meses después de las contrataciones y en el juego, al ser inmediatas, lo vuelven muy atractivo y competitivo”, señala Jones.

Los costos de los juegos y simuladores pueden variar en un rango amplio. Mientras tanto, las actualizaciones y los *widgets* tienen por lo general precios menos variables en función del número de personas que los utilizan y alcanzan precios que van desde los 25 dólares por mes por usuario.

En cambio, las plataformas más sofisticadas que incluyen herramientas para el análisis y métricas pueden partir de los 250 dólares por mes por persona hasta llegar a rangos de miles de dólares mensuales, con base en los niveles de configuración especial para una empresa, el volumen de reclutamiento y el número de empleados concurrentes en el sistema.

Testeo de carreras

En la compañía de productos de belleza de L’Oreal, el juego llamado “Brandstorm” es una herramienta centrada en el talento diseñada para atraer y evaluar a jóvenes promesas que aún no se gradúan de la universidad. Así lo informa Sumita Barnejee, Vicepresidenta Senior de Adquisición de Talento de L’Oreal Americas con sede en la ciudad de Nueva York.

El ambiente virtual del juego pone a los estudiantes materialmente en los zapatos de un director internacional de mercadotecnia de la industria de belleza. Participan equipos de tres jóvenes que reciben un caso de estudio con un paquete de información para realizar un análisis del mercado. Ellos tienen la tarea de preparar el lanzamiento de un producto muy innovador con la supervisión y asesoría de ejecutivos de L’Oreal.

En 2014, por ejemplo, el desafío consistió en desarrollar la nueva línea de productos para el cuidado de la piel masculina para Kiehl’s. “Los participantes provenían de escuelas con convenio con L’Oreal. Estas instituciones son evaluadas en aspectos como innovación, comunicación, promoción, análisis, estrategia y espíritu de equipo”, añade Barnejee.

Con la ayuda de una agencia de creatividad y los mentores de L’Oreal, los equipos trabajan durante varios meses para presentar sus exposiciones finales en sus respectivos campus. En dichos eventos contienden contra otros grupos con el objetivo de viajar a la competencia nacional que se realiza en Nueva York. El equipo ganador representa a los Estados Unidos en el campeonato internacional.

“Queremos estudiantes que piensen como mercadólogos, emprendedores e innovadores”, asegura Barnejee. “Deseamos que generen y luchen por sus ideas, aprendiendo a asumir riesgos para lograr lo inimaginable”, concluye.

Experience Marketing

La *gamificación* o jugabilidad es parte de un movimiento de cambio en las estrategias para la adquisición de talento, basadas en la interactividad a la que están habituadas en la actualidad las personas. “Creo que hoy día el reclutamiento es una experiencia de mercadotecnia”, dice Jeanne Meister, fundadora asociada de *Future Workplace*, firma de consultoría que asesora a organizaciones para que redimensionen sus espacios de trabajo. “Dado el poder de la simulación y el encanto de la competencia, los juegos están iniciando una carrera que probablemente ya no se detendrá”, afirma. ▲▲



Convocatoria

Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos 2016

Invitamos a los integrantes de la comunidad de Recursos Humanos a postular o autopostularse para la edición 2016 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.
- ▶ **Colaborar en una organización establecida legalmente en el territorio nacional**, forzosamente, a la fecha de la entrega del reconocimiento.
- ▶ 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.
- ▶ Aceptar someterse al **proceso de evaluación** a través del modelo generado para este fin, presentando evidencias de todo lo dicho en el mismo, facilitando su tiempo y las entrevistas que sean necesarias con el jurado calificador.
- ▶ 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, será entrevistado y en su caso, aceptará la propuesta de la 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.

Todas las postulaciones deberán enviarse por correo electrónico a sramirez@amedirh.com.mx a más tardar el viernes 5 de agosto del 2016 antes de las 10:00 horas.

La entrega del reconocimiento se realizará en el marco del **51° Congreso Internacional de Recursos Humanos** a celebrarse los días 7 y 8 de septiembre de 2016 en el Centro Banamex de la Ciudad de México.



La transformación de la empresa como eje de atracción para el talento

Por: Amedirh

Las empresas de alcance mundial están enfocadas en procesos de transformación profunda que, sin duda, son ejes para la construcción de las estrategias para la atracción del mejor talento disponible. Al respecto, conversamos con **Kathleen Hogan, Vicepresidenta de Recursos Humanos en Microsoft Corp.**

En 2014, Kathleen Hogan se incorporó al equipo directivo de Microsoft, reportando a Satya Nadella, CEO de la compañía, quien ha dicho que “Kathleen es una líder consumada, muy respetada y con excelente trayectoria que se obsesiona con la atención a nuestros clientes y está motivada por la pasión de la gente hacia cómo la tecnología puede cambiar el mundo”.

Sobre sus capacidades específicas para el desarrollo de la gestión del cambio en la empresa, Satya Nadella añade: “Es la persona adecuada para seguir impulsando nuestra transformación cultural hacia adelante, y ella se asegurará de que Microsoft siga siendo el mejor lugar para trabajar y el más incluyente”.

Amedirh comparte con los lectores de **CreandoValorRH** la visión general de cómo una organización del tamaño de Microsoft está impulsando grandes cambios para mantenerse vigente y liderando el panorama global del software, a través de sus mejores recursos: Las personas.



Kathleen Hogan, Vicepresidenta de Recursos Humanos en Microsoft Corp.

CV: ¿Cómo se concibe la transformación cultural al interior de Microsoft? ¿De qué hablamos cuando una compañía de esta magnitud genera un cambio cultural?

KH: Es todo un proceso. Hemos sido muy deliberados al seleccionar las palabras que utilizamos en nuestra nueva misión y en los atributos culturales que la sostienen. Nuestra misión es el corazón de nuestra identidad, de quiénes somos, y la idea de “empoderar a todos en el planeta” es una declaración audaz que refleja también nuestro legado.

“En una encuesta que aplicamos a toda la empresa, la mayoría de nuestros empleados expresaron tener altos niveles de conciencia y entusiasmo por la dirección que estamos tomando en materia de la cultura Microsoft”.

Estamos trabajando en la construcción de este patrimonio y haciendo evolucionar nuestra cultura para abrazar y encarnar un **Growth Mindset**. Este nuevo enfoque permite colocarnos del lado de la gente que se declara en aprendizaje constante, *versus* la que considera que lo sabe todo y que ya cuenta con todas las respuestas.

Nuestros rasgos culturales versan igualmente sobre la manera en cómo queremos trabajar y el tipo de ambiente que deseamos crear. Están conectados con el hecho de estar más **Obsesionados con el Cliente**, ser más **Diversos e Incluyentes**, colaborando como una compañía en la que nos hacemos llamar ‘**Un Solo Microsoft**’ y, junto con estos tres aspectos podemos contar con un cuarto que es **Hacer la Diferencia** en la vida de nuestros colaboradores, clientes, socios y el mundo que nos rodea.

CV: Los procesos de transformación cultural tienen implicaciones en la vida de las personas. Cuando diseñaron el proyecto para Microsoft, ¿qué elementos clave tomaron en cuenta?

KH: Primero nos dimos a la tarea de realizar trabajo de lectura, investigación, discusión y escucha, tanto al interior de la empresa como al exterior. Al final, nos sentimos más atraídos por el concepto de **Growth Mindset**. Lo que queremos es pasar de ser una compañía que lo sabe todo, a una organización que puede aprenderlo todo. Claro que esta transformación toma tiempo, y a favor, estamos observando que hay un compromiso realmente positivo en nuestros colaboradores.

En una encuesta que aplicamos a toda la empresa, la mayoría de nuestros empleados expresaron tener altos niveles de conciencia y entusiasmo por la dirección que estamos tomando en materia de la cultura Microsoft. Están muy emocionados por los cambios, porque están reflejando nuestras intenciones al interior de la organización con cada compañero y, hacia el exterior, con los clientes y los socios de negocio.

De hecho, estamos encontrando que esta nueva dirección está ayudándonos a atraer al gran talento que hay en todo Microsoft, a medida que más y más personas escuchan acerca de los cambios que estamos haciendo.

CV: Considerando la nueva misión de empoderar a cada colaborador y cada unidad de negocio para ser más productivos, ¿cuáles han sido los cambios específicos que han impulsado en el plano de la cultura Microsoft?

KH: Nuestro CEO, Satya Nadella, ha hablado sobre el papel fundamental de la cultura para lograr nuestra misión y ambiciones audaces, indicando que el móvil más importante de nuestro éxito es precisamente la cultura.

Fundamentalmente, creemos que necesitamos una cultura basada en un **Growth Mindset**. Se inicia con la creencia de que todo el mundo puede crecer y desarrollarse; luego, ese potencial es cultivado, más no prede-terminado; y que cualquier persona puede cambiar su forma de pensar.

Ahora, el liderazgo consiste en sacar lo mejor de las personas, donde todo el mundo está trayendo al juego lo que tiene y descubre un significado profundo en su trabajo. Debemos estar aprendiendo siempre y con una curiosidad insaciable. Tenemos que estar dispuestos a ser firmes ante lo incierto, asumir riesgos y actuar con rapidez cuando cometemos errores, reconociendo las fallas que se producen a lo largo del camino hacia el éxito. Y también necesitamos estar abiertos a las ideas de otros, considerando que el éxito de los demás no demerita en nada el nuestro.

CV: Kathleen, ¿cómo podrías describir el impacto de la transformación en las personas?

KH: Dentro de Microsoft, hemos observado un entusiasmo increíble por el cambio de cultura. Estamos

progresando, tanto en lo grande como en lo pequeño. Tenemos modificaciones en los asuntos ‘grandes’, como son los cambios en nuestro sistema de evaluación de desempeño, mejoras a nuestros planes de beneficios, motivando de forma especial a los colaboradores a través de la capacitación y optando por un diseño de principios incluyente.

En los asuntos ‘pequeños’, contamos con los comportamientos inclusivos que buscan involucrar a diversos puntos de vista para garantizar que estamos pensando en términos amplios, al abrirnos a la diversidad y hacer más para acoger diferentes estilos de pensamiento.

Por otra parte, hacia el exterior, estamos llamando la atención con todas estas transformaciones. Estamos viendo cómo aumenta nuestra currícula de candidatos y el interés de un gran talento por unirse a la compañía.

CV: Entre los cambios realizados, ¿hubo modificaciones en el modelo de evaluación de desempeño? ¿En qué consiste la nueva propuesta?

KH: De hecho, sí. Retiramos nuestro enfoque de evaluación de desempeño anterior, el cual estaba basado en la calibración de los empleados, *ratings* y un documento de evaluación anual. Ahora creamos un nuevo modelo que incluye una mayor frecuencia en el número de conversaciones acerca del impacto, contribución y generación de ventaja hacia el éxito propio y de los demás. Esto incluye solicitar a cada trabajador que reflexione sobre las formas de aprender, crecer y mejorar continuamente.

Nuestras recompensas están basadas en el impacto y no cuentan con etiquetas o algún sistema predeterminado de asignación diferenciada. Los trabajadores realmente están apreciando este nuevo enfoque; se está optimizando el escenario de competencia entre los equipos y las personas, lo que trae consigo mayor volumen de colaboración y cooperación.

CV: Microsoft establece tendencias en el mundo del *management*. ¿Tienes referencia de organizaciones que estén siguiendo los pasos de esta gran compañía?

KH: Tal como lo veo, en el panorama de las tendencias y la influencia de la Generación *Millennial*, estamos aprendiendo que la cultura es la nueva divisa o “moneda de cambio”. En particular, este grupo aprecia los enfoques colaborativos y hemos identificado que en muchas ocasiones ya no le dan la prioridad al salario. Ellos expresan gran interés en encontrar sentido y significado en sus empleos, y es un hecho que buscan compañías que les puedan ofrecer esto.

Al igual que Microsoft, espero que muchas compañías estén tomando en cuenta cómo están influyendo sus culturas y estilos de pensamiento, sobre lo que ofrecen al talento humano y cómo necesitan evolucionar para continuar siendo empresas relevantes y atractivas para las generaciones de colaboradores del futuro. ▲▲

Kathleen Hogan ha colaborado en diversidad de roles dentro de la corporación en los últimos once años; recientemente al frente de Microsoft Services, la más grande división de la organización con 21,000 empleados en todo el mundo. Se ha desempeñado en posiciones que van desde las áreas técnicas hasta ventas y mercadotecnia; desde las funciones de desarrollo en Oracle hasta ser socio en McKinsey. Cuenta con el *Bachelor's Degree* en Matemáticas Aplicadas y Economía, Magna Cum Laude de la Universidad de Harvard y el MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford.



GRUPO **IPS** DE MÉXICO

SEGURIDAD QUE GENERA CONFIANZA



GREAT
PLACE
TO
WORK®



imparcialidad

orgullo

respeto

compañerismo

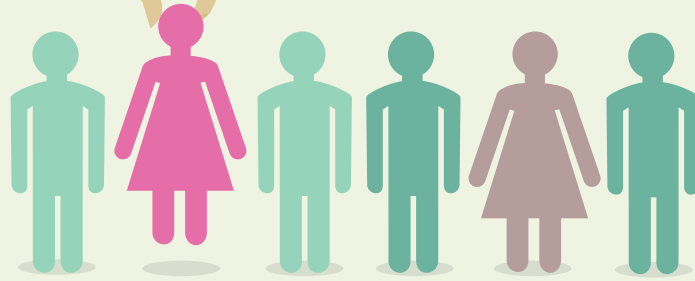
credibilidad



cinco años, cinco razones, de ser una ESR

Lugar de trabajo certificado como **GPTW** a nivel nacional
en el ramo de la *SEGURIDAD PRIVADA*

www.grupoipsmexico.com



Encuadre jurídico de la atracción de talento en México

Por: Víctor Manuel González, Socio y Director Contencioso en Legal Laboral

El problema al que las agrupaciones se enfrentan en su búsqueda de elementos humanos clave se ha vuelto un dolor de cabeza. El fenómeno llamado “cacería de talentos” ya no se limita a seleccionar el mejor perfil entre una serie de candidatos a una posición; sino que las empresas, en específico el área de Recursos Humanos, se enfrentan frecuentemente a las interrogantes siguientes:

- ▶ ¿Cómo conseguir el mejor talento para un determinado puesto?
- ▶ ¿Cuál es la regulación en torno a la contratación de talento?
- ▶ ¿Cómo asegurar que la inversión de recursos económicos y materiales, en inducción, capacitación y retención de talento, dará resultados duraderos?
- ▶ ¿Cuál estrategia seguir para retener al talento ya captado, y evitar fugas de posiciones sensibles?

El talento humano ha sido siempre, y ahora más que nunca, un elemento difícil de encontrar. Ese capital es más exigente en cuanto a las condiciones que deben existir en las agrupaciones en las cuales desea laborar. Advertimos que ya no es la empresa la que elige a sus perfiles clave, sino éstos quienes determinan el lugar donde desean trabajar.

Se debe considerar que en el universo de postulantes a una posición generalmente existen candidatos empleados y candidatos desempleados; y que en la práctica lleva a optar por algunas de las siguientes categorías de estrategias para atraer talento.

- ▶ **Internas.** El área responsable de la contratación y/o movimientos, practica pruebas de selección, evaluaciones de desempeño y participa en programas de entrenamiento, para determinar al mejor candidato, de entre los trabajadores de la empresa. Es una opción relativamente sencilla y económica, pues ya se conoce a los postulantes. No obstante, ello puede generar conflictos si existe algún esquema escalafonario o contratación colectiva que limite o entorpezca el movimiento de personal.
- ▶ **Externas.** Se denominan también vehículos de captación, pues se recurre a terceros especializados en la selección de perfiles acordes con la necesidad de la empresa; también se puede acudir a universidades, cámaras, asociaciones y otros. Con ello se pretende encontrar a personas que, una vez filtradas y examinadas, se adapten lo mejor posible a las características que exige la posición. Sin embargo, puede generar costos no contemplados y con frecuencia el consumo considerable de tiempo de espera por el mejor candidato.



Con independencia de cuál sea la estrategia para atraer y contratar personal, debemos tener presente que existe una serie de requisitos que debemos contemplar para no incurrir en prácticas que puedan generar un ambiente de trabajo contrario a la productividad y buenas prácticas de la empresa. Asimismo, para no transgredir lo estatuido por el vasto sistema jurídico vigente en México.

Con fines didácticos y para generar mayor comprensión de un tema que puede resultar complejo, dividiremos los cuerpos normativos a contemplar al integrar talento humano a una empresa.

1. **Normas relativas a la no discriminación.** Los artículos 1, 5 y 123, entre otros de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, contienen los principios de igualdad y no discriminación que deben imperar en toda relación humana, incluida naturalmente la laboral. La Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 3 y 4, contiene los referidos principios. La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, en sus numerales 4 y 9 señala tales postulados. En el ámbito mundial tenemos el Convenio Internacional del Trabajo 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, entre varios otros. Es así que debemos materializar los referidos principios en todo proceso de contratación, cuidando siempre que los requisitos del perfil solicitado no encuadren en una práctica discriminatoria. Se debe evitar toda alusión a restricciones o exclusiones basadas en el origen étnico, nacionalidad, sexo, edad, discapacidad, orientación sexual, condición socio-económica, religión, etcétera.
2. **Normas relativas a los datos personales.** Derivado de la relativa facilidad con que se puede tener acceso a

información privada, y en ocasiones sensible, tanto de personas físicas como de empresas, es que se ha tratado de regular el manejo de la información que se transmite entre particulares. Así es que desde el inicio de una relación de trabajo, ésta deberá también estar colmada de requisitos en este ámbito, pues en efecto cuando se desea seleccionar y contratar a un nuevo elemento, se le solicita diversidad de datos personales. Se recomienda que en todas las contrataciones, exista un aviso de privacidad que, a la luz de lo que establece la legislación aplicable (especialmente la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, su reglamento, y los lineamientos publicados el día 17 de enero del año 2013 en el Diario Oficial de la Federación), comunique con claridad al empleado acerca de la información que le es o será requerida, el objetivo que se persigue con esa solicitud, quién será el responsable del manejo y resguardo, las herramientas de acceso a sus datos, entre otros. Este es un elemento que, sin duda, debe estar presente en toda contratación, pues la empresa contratante es quien tiene bajo su resguardo la información confidencial que el empleado ha proporcionado y, en consecuencia, le es aplicable la legislación vigente.

3. **Normas relativas a la modalidad de la contratación.** Derivado de la reforma a la Ley Federal del Trabajo, vigente a partir de diciembre del año 2012, existe la posibilidad de tres modalidades de contratación adicionales a las que ya existían y que siguen vigentes. Por lo tanto se cuenta con un catálogo de opciones al integrar a un nuevo talento a la plantilla laboral (contratación por tiempo indeterminado, por tiempo determinado, por obra determinada,

indeterminado o con duración de más de 180 días con periodo a prueba, por unidad de tiempo, para capacitación inicial y por temporada). Es la necesidad del puesto y la procedencia legal lo que permitirá a la empresa optar por alguna de las modalidades de contratación; pues cada una tiene sus características especiales. No obstante, es común que, generalmente por desconocimiento, se cree estar contratando bajo cierta modalidad a un trabajador; aun cuando, legalmente la contratación y las condiciones de la relación laboral en realidad corresponden a un tipo diverso de contrato. Especial mención merecen tres tipos de contratación, adicionados en la referida reforma:

- a) Periodo de prueba en contratación por tiempo indeterminado o superior a 180 días. Se establece un lapso de 30 días (hasta de 180 días a puestos con funciones de dirección o administración). Ello obedece a que, aun cuando se apliquen a un trabajador pruebas de habilidades, conocimientos, psicométricas, es común que, en el desempeño de las funciones del puesto asignado, no cumpliera con los requisitos del perfil. Por lo tanto existe la posibilidad de dar por terminada la relación de trabajo al término de ese periodo de prueba. Sin embargo, para ello la propia ley exige ciertas condiciones, como el contar con la opinión de una comisión interna.
- b) Contrato de capacitación inicial. Dirigido a todos aquellos empleadores que desean dotar a nuevos talentos, de las herramientas y conocimientos requeridos para ocupar una posición. Este contrato puede tener una duración de hasta 90 días, y de hasta 180 días tratándose de puestos directivos o administrativos. Al terminar el periodo referido, el trabajador deberá acreditar tener los conocimientos materia de la capacitación y de no ser así el patrón puede dar por terminada la relación laboral. El punto a debatir en este tipo de contratación, al igual que en la anterior modalidad, es que debe contarse con la opinión de una comisión interna.

- c) Contrato de temporada. Finalmente tenemos una figura que se encontraba regulada (previo a la reforma del año 2012) al amparo de la contratación por tiempo determinado. Sin embargo, se precisó que, con esta nueva modalidad, el empleador podría cubrir posiciones temporales fijas o periódicas discontinuas, ya sea por una temporada para el incremento de ventas, proyectos agrícolas de temporada, entre otros. Se establece entonces, la posibilidad de una contratación con vigencia intermitente, cuyos puntos medulares y legales no en todos los casos son los más recomendables.

- 4. Normas internas y de valores.** El establecimiento de códigos de ética, lineamientos de buenas prácticas, valores y conducta, es altamente recomendable en la estructura organizacional, pues se ha demostrado que dichos elementos constituyen una verdadera diferenciación y un punto referente en un mercado cada vez más competitivo. La congruencia de los valores de la empresa con el comportamiento de quienes son parte de ella, e incluso con quienes interactúan con ella, deberá estar plasmado en un instrumento cuya observancia puede ser legalmente exigible si se incluye en contratos de trabajo o reglamentos válidos. Este tipo de normas son actualmente tan importantes que, es común que incluso sean un factor determinante para lograr o no la permanencia de empleados que deberían sentirse identificados con la filosofía y principios de la organización.

Debemos precisar que no se encuentra incluida en el presente artículo, la contratación de personal por medio de una tercera empresa, pues tal figura requiere un análisis más detallado, al margen de los puntos positivos o negativos que su implementación pueda tener.

Es fundamental para el área de Recursos Humanos de toda empresa, conocer los aspectos legales a considerar al contratar nuevos elementos. De esta forma se garantiza cumplir con la normativa vigente y alcanzar un alto margen de éxito en la contratación. ▲▲

El contenido del artículo es responsabilidad del autor.



Gestión de Talento,

pieza clave en la estrategia de crecimiento de su empresa

“Las empresas con estrategias de talento, registraron un aumento de 15% en sus ganancias.”

The Hackett Group*

Conozca Cornerstone, la solución de gestión de talento unificada que soporta su estrategia www.csod.la

Más información de Cornerstone: contacto@csod.com | Tel. (55) 8647-8403

Cornerstone
realize your potential

* www.thehackettgroup.com

Prácticas vanguardistas en la atracción de talento

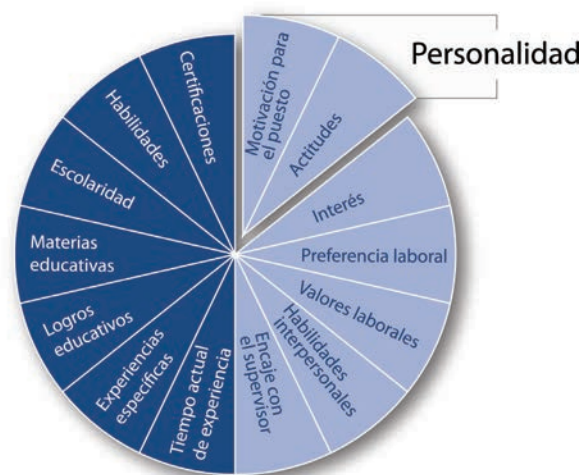
Es ineficiente como profesional en las áreas de reclutamiento y selección de talento cuando destina grandes cantidades de tiempo a la revisión de CVs. Es el candidato quien debería tener la responsabilidad de demostrar si es elegible para una posición y no al revés. Esto se logra al responder un *assessment* preliminar en línea que tome en cuenta tanto la **elegibilidad** como la **idoneidad**. Elegibilidad tiene que ver con su capacidad para realizar el trabajo, mientras que la idoneidad le indicará si los candidatos cuentan con las características y comportamientos para ser exitosos en la función asignada.

Usted y su gerente de reclutamiento sólo necesitan revisar los resúmenes y llevar a cabo las entrevistas con los mejores candidatos que ya han completado este proceso previo de selección.

Para pronosticar el éxito en el trabajo de manera precisa, necesita evaluar tanto la elegibilidad como la idoneidad. Muchas compañías tienden a contratar talento basándose en la elegibilidad, pero terminan despidiendo por falta de idoneidad, por lo que es esencial la inclusión de ambos componentes como una práctica de vanguardia en la selección de talento.

Factores de Elegibilidad

Factores de Idoneidad



Nota: La personalidad es sólo una parte de la dimensión de idoneidad

Elegibilidad

El problema de definir los factores de **elegibilidad** indicados para un reclutamiento exitoso surge cuando existe una falta de conexión entre los gerentes y los profesionales de Recursos Humanos con respecto a los

requerimientos específicos de una posición. Los gerentes realizan una rápida descripción, Recursos Humanos cree entender, y se escribe y publica una descripción de puesto que dista mucho de definir lo que realmente se requiere en el negocio. Como reclutador exitoso, deseará utilizar un cuestionario de elegibilidad estructurado y aplicado en línea que incluya los requisitos medibles, tanto indispensables como necesarios. Esto puede realizarse en menos de 30 minutos y ayudará a su gerente de reclutamiento a pensar detenida y conscientemente las necesidades de la función y así poder clarificar los requerimientos.

Hoy, la tecnología avanzada en computación permite la publicación de vacantes en donde ciertas palabras clave pueden disparar el envío de CVs. Consecuentemente, lo más probable es que reciba currículos de candidatos que automáticamente han sido entregados aun cuando no son personas calificadas. Entonces está obligado a revisar cientos de estos documentos dedicando un par de minutos a cada uno. Esto incrementa la posibilidad de cometer errores significativos siendo que frecuentemente se pierde a los mejores candidatos. El cuestionario de elegibilidad aplicado en línea le ahorrará mucho tiempo y dinero.

Idoneidad

Es crítico evaluar la idoneidad del candidato ante un puesto, y evaluar si es el indicado para la organización. Implica ir mucho más allá de la personalidad. Las pruebas de personalidad tienden a proporcionar categorías generalizadas que no le hacen justicia a los requerimientos conductuales específicos para el puesto identificado.

Cuatro puntos esenciales para una evaluación de idoneidad:

1. Incluye todos los aspectos de la conducta como son motivación, personalidad, intereses, valores del trabajo, y preferencias laborales. De otra manera, los resultados serán limitados.
2. Mide al menos 100 características. De otra manera, el resultado será mucho menos predictivo en el desempeño laboral.
3. El *assessment* conductual está hecho a la medida de cada puesto con el fin de asegurar que embonen tanto el candidato como la organización.
4. Incluye autenticación de prueba efectiva. De otra manera, los solicitantes podrán manipular sus respuestas para conseguir el trabajo.

Clive Bayne
Director General de PLP,
un *solutions provider* regional
y distribuidor de
Harrison Assessment Talent
Solutions en México.



Conclusión

¿Quiere contratar al talento ideal, y lo quiere hacer rápida y económicamente en cada contratación? Idealmente, se generarán Fórmulas de Éxito del Trabajo (Job Success Formulas) para sus posiciones clave. Primero, un filtro de elegibilidad generado automáticamente previo a la contratación le permitirá filtrar a los candidatos más adecuados. Segundo, éstos procederán a completar otro cuestionario de idoneidad cuyos resultados se calculan con base en el análisis de éxito del puesto para la posición identificada. En adición a la evaluación de competencias conductuales, también se valora el nivel probable de compromiso del empleado, así como la satisfacción con el empleo. Cuando se complete el proceso, se procederá de forma confiable con la entrevista y decisión de contratación.

¿Suena vanguardista?

Para conocer más acerca de cómo el Sistema de Reclutamiento Automatizado le puede ahorrar tiempo y dinero de manera significativa, contáctenos en info@plp-mexico.com

PLP. PEOPLE
LEADING
PEOPLE

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



Validez de los convenios celebrados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje

Por: Elizabeth Huitron Montes, abogada del área Laboral de la firma Ibáñez Parkman, S.C.

Derivado del Criterio Jurisprudencial CONVENIO LABORAL SANCIONADO POR LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE. ES IMPROCEDENTE EL PLANTEAMIENTO DE NULIDAD FORMULADO EN SU CONTRA CUANDO EL TRABAJADOR ADUCE RENUNCIA DE DERECHOS (ABANDONO DE LAS JURISPRUDENCIAS 2a./J. 105/2003, 2a./J. 162/2006, 2a./J. 195/2008 Y 2a./J. 1/2010), emitido por la Segunda Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, y publicado el 10 de abril de 2015, se definió el criterio que debe prevalecer ante la reclamación de la acción de nulidad en Convenios fuera y dentro de juicio, celebrados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, como órgano competente en materia laboral.

Si bien es cierto, que uno de los elementos esenciales del acto jurídico denominado Convenio, es la voluntad de las partes, para que ésta sea considerada válida en materia laboral, requiere de elementos adicionales atendiendo al principio pro-operario que rige en Derecho del Trabajo en nuestro país, como lo es el respeto a los derechos mínimos a la parte obrera consignados en nuestra Carta Magna y en la Ley Federal del Trabajo.

Por lo anterior, el principio de supremacía de voluntad de las partes no impacta con la misma fuerza jurídica y alcance que en materia civil, pues en materia laboral opera el principio proteccionista hacia el trabajador.

El criterio jurisprudencial vigente establece que no es procedente la reclamación de nulidad de Convenios celebrados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, siempre y cuando se cumpla con los requisitos establecidos por el artículo 33 de la Ley Federal del Trabajo.

En materia laboral, el órgano jurisdiccional, debe tener presente en todo momento sus atribuciones y obligaciones, cuando la parte obrera y patronal deciden celebrar un Convenio, pues la autoridad laboral puede pronunciarse sobre la renuncia de derechos en perjuicio de los trabajadores y no aprobar el Convenio.

Sin embargo, en la práctica, el principio proteccionista hacia el trabajador, fue utilizado para generar beneficios indebidos, donde la parte obrera, después de haber celebrado un Convenio, aducía que éste contenía cláusulas que implicaban disminución a sus derechos laborales, por lo que se reclamaba la nulidad del Convenio mediante un juicio. En muchos casos, esta acción prosperó, condenando a la parte patronal a un doble

En materia laboral, el órgano jurisdiccional, debe tener presente en todo momento sus atribuciones y obligaciones, cuando la parte obrera y patronal deciden celebrar un Convenio.

pago, pues éste había realizado un pago derivado de un Convenio y posteriormente era condenado a otro pago derivado de un Laudo que declaraba nulo el Convenio por disminución de derechos laborales hacia el actor.

Esta práctica generó una yuxtaposición entre principios básicos del Derecho en general y en específico del Derecho Laboral, como son: la irrenunciabilidad de derechos laborales contra la certeza jurídica de los medios no contenciosos de solución de controversias; la seguridad y eficacia jurídica de los medios no contenciosos de solución de controversias (Convenio) contra la resolución contenciosa por aportación de mayor certidumbre (Laudo).

Por otra parte, también se emitieron resoluciones a favor de la validez de los Convenios, resaltando que éstos tienen como finalidad evitar la eventualidad de mayores riesgos para los intereses de la parte patronal, como de la parte obrera, asimismo, se asentó que la reclamación de renuncia de derechos laborales, no constituía tal derivado de errores aritméticos en el cálculo de una prestación laboral, puesto que el derecho se haya cuantificado de manera incorrecta no implica renuncia de derechos.

El criterio jurisprudencial vigente establece que no es procedente la reclamación de nulidad de Convenios celebrados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, siempre y cuando se cumpla con los requisitos establecidos por el artículo 33 de la Ley Federal del Trabajo:

- ▶ Constar por escrito.
- ▶ Contener una relación circunstanciada de hechos que los motiven y derechos que sean su objeto.
- ▶ Se ratifiquen ante la Junta de Conciliación y Arbitraje respectiva.
- ▶ Ésta los apruebe cuando no contenga renuncia a derecho de los trabajadores.

Por tanto, con la aprobación del Convenio por la Junta, el trabajador con posterioridad no puede aducir dismi-

Si bien es cierto, que uno de los elementos esenciales del acto jurídico denominado Convenio, es la voluntad de las partes, para que ésta sea considerada válida en materia laboral, requiere de elementos adicionales atendiendo al principio pro-operario que rige en Derecho del Trabajo en nuestro país.

nución de derechos laborales con la finalidad de obtener la nulidad de Convenio.

Consideramos que, con la entrada en vigor de este criterio jurisprudencial, prevalece la certeza jurídica de los Convenios como actos jurídicos celebrados entre la parte patronal y obrera para dar por terminados conflictos laborales, sin la posibilidad de que éstos puedan reactivarse producto de reclamación de disminución de derechos laborales, ya que la Junta previamente aprobará que dicho Convenio no contenga cláusulas que vayan en detrimento de los derechos laborales. ▲



El contenido del artículo es responsabilidad del autor.



Aspectos a cuidar en el pago de viáticos

Por: Ernesto Vázquez Landero

Es frecuente que las empresas requieran que sus colaboradores realicen ciertas actividades en poblaciones distintas a aquella en la que se encuentra el centro de trabajo. En estos casos, ya sea antes o después del viaje, deben cubrirse los gastos relativos al hospedaje, transporte y alimentos.

A fin de que la empresa pueda deducir los gastos, y que el Sistema de Administración Tributaria (SAT), no considere que se trata de un ingreso gravado para el trabajador, existen ciertos requisitos que deben observarse. Enseguida se plantean dos situaciones que se han presentado en la práctica y se comentan a modo de anécdota.

Gastos pagados por empresas de *outsourcing*

La empresa A se dedica a dar asesorías de mercadotecnia y publicidad a empresas en todo el país. La empresa B es una empresa de *outsourcing* y celebra un contrato con la empresa A para proveerle el personal necesario para realizar sus funciones.

La empresa A considera que resulta más práctico, y aparentemente más económico, si ella cubre directamente a los colaboradores los gastos de viaje por lo que les solicita que consigan los comprobantes a nombre de dicha empresa.

¿Realmente es esta la mejor opción? Definitivamente no lo es. Uno de los requisitos para que los viáticos sean deducibles, es que sean erogados a favor de los trabajadores de la empresa, y en el supuesto plantea-

do los trabajadores no son suyos, sino de la empresa de *outsourcing*. Por lo tanto, aun cuando los comprobantes estén a su nombre no serían deducibles.

En este supuesto, la empresa B (*outsourcing*) tendría que:

- ▶ Entregar al trabajador las cantidades que correspondan para cubrir sus gastos.
- ▶ Reportar los viáticos en la constancia de ingresos y retenciones del empleado.
- ▶ Facturarlos a la empresa beneficiaria de los servicios para que ella cuente con el comprobante adecuado para aplicar la deducción.

Viáticos no reportados: ¿ingresos omitidos?

Supónganse que un trabajador percibe un salario mensual de 20 mil pesos al mes. Su función principal es dar soporte a las filiales de la empresa que se ubican en Centro y Sudamérica. Para ello, cada mes la empresa le deposita en promedio 40 mil pesos de viáticos. El empleado paga casi todos los gastos de viaje con su tarjeta de crédito y los comprueba en un 90%.

Cuando el patrón presenta la declaración informativa de retenciones y genera la constancia correspondiente, omite reportar los ingresos exentos por viáticos. En este supuesto el trabajador puede ubicarse en el supuesto de **discrepancia fiscal** pues realiza erogaciones y pagos a su tarjeta por cantidades superiores a las que reportó como ingresos. Además, en caso de obtener algún saldo a favor en su declaración anual, la autoridad podría rechazar la devolución argumentando que se obtuvieron ingresos que no han sido declarados.

Si bien el trabajador podría presentar documentos e información para demostrar que no existe dicho ingreso, es preferible evitar problemas y reportar los viáticos en la constancia anual que debe emitir la empresa.

¿Qué hacer cuando no es posible comprobar la totalidad de los viáticos?

Tratándose del pago de los servicios de hospedaje y de transportación aérea, es muy fácil obtener los comprobantes fiscales que amparen la erogación respectiva. Sin embargo, hay otros conceptos como consumos en restaurantes o transporte terrestre que no siempre es posible recibir la factura correspondiente. En este caso la regla general nos llevaría a considerar que los montos no comprobados tendrían la naturaleza de un ingreso gravado al trabajador.

A fin de aminorar este impacto, en el reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) se otorga una facilidad mediante la cual se permite a los trabajadores no comprobar hasta el 20% del total de viáticos erogados en cada ocasión, sin exceder de \$15,000.00 en el ejercicio fiscal de que se trate. En dicha disposición se aclara que las cantidades no erogadas deberán reintegrarse por el empleado que reciba los viáticos.

Límites y requisitos generales

Aun cuando los importes que se destinen a cubrir los gastos de viaje dependen de la política establecida por la compañía, es conveniente respetar los topes y requisitos establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta para poder deducirlos en su totalidad, tal y como se señala enseguida:

Concepto	Monto máximo deducible, dependiendo de que el gasto se realice en:		Observaciones
	México	Extranjero	
Alimentación	\$750.00 diarios	\$1,500.00 diarios	Además de la factura que ampare el consumo respectivo, se debe contar con el comprobante fiscal que soporte el hospedaje o transporte. Cuando únicamente se acompañe la factura del transporte, será necesario que el pago de los alimentos se efectúe mediante tarjeta de crédito de la persona que realiza el viaje.
Renta de automóviles	\$850.00 diarios	\$850.00 diarios	Se requiere acompañar el comprobante fiscal que ampare el hospedaje o transporte.
Hospedaje	No está limitado	\$3,850.00 diarios	Para que proceda la deducción, es necesario acompañar con la documentación comprobatoria que los ampare la relativa al transporte.
Pago de kilometraje	93 centavos M.N., por kilómetro recorrido, sin exceder de 25,000 kms. al año	N/A	<p>Con este pago se cubren los gastos erogados por concepto de gasolina, aceite, servicios, reparaciones y refacciones, cuando se efectúen con motivo del uso del automóvil propiedad de un trabajador y sean consecuencia de un viaje realizado para desempeñar actividades propias de la empresa.</p> <p>Los gastos erogados con motivo del uso del automóvil propiedad del trabajador deben estar amparados con el CFDI expedido a nombre de la empresa.</p> <p>Asimismo, se deberá acompañar el comprobante fiscal que ampare el hospedaje de la persona que conduzca el vehículo.</p>

Finalmente, en todos los casos, los gastos de viaje deben estar amparados con un comprobante fiscal cuando éstos se realicen en territorio nacional o con la documentación comprobatoria correspondiente, cuando los mismos se efectúen en el extranjero. ▲▲

Ezequiel Rendón Gómez: El reto de la Certificación RH

Por: Amedirh

Obed Medina y Ezequiel Rendón, ejecutivos de Recursos Humanos de Takata, compañía del ramo automotriz son los primeros profesionales de la gestión del talento en obtener las Certificaciones SPHR® y PHRi® que expide el HR Certification Institute a través de Amedirh en México.

Inspirados por la necesidad de innovar y mantener su liderazgo, ellos emprendieron el camino hacia la certificación. “Todo comenzó en el Congreso Internacional de Recursos Humanos de Amedirh en septiembre del 2015”, dice Ezequiel Rendón Gómez, Coordinador de Capacitación de Takata. “Recuerdo que el primer impulso de motivación llegó durante la conferencia de Amy Dufrane, líder del HR Certification Institute”, agrega.

Entrevistado el día en que Amedirh entregó un reconocimiento especial a los ejecutivos de Takata, Ezequiel Rendón comentó que los factores que llevaron a la decisión de optar por la certificación fueron la autoevaluación de su contribución en la empresa, la actualización de prácticas y procesos como un desafío organizacional, la meta de mejorar el desempeño y el deseo de desarrollo profesional.

“Nuestro jefe, Obed Medina, Director de Recursos Humanos, se propuso que fuéramos los primeros profesionales de Recursos Humanos en certificarnos en Takata. Iniciamos en diciembre de 2015 y en marzo de 2016 presentamos los exámenes correspondientes”, explica Ezequiel. “Después de certificarnos hemos identificado áreas de oportunidad que tenemos en nuestras compañías donde podemos desarrollar proyectos de mejora con visibilidad en los indicadores clave de la función”.

A partir de la experiencia vivida, Obed Medina y Ezequiel Rendón se han comprometido con un plan para que 10 de sus gerentes también obtengan la Certificación en Recursos Humanos, involucrando a dos ejecutivos por año. “Además del valor curricular que representa, cuando un profesional de nuestra especialidad se certifica puede demostrar el grado de actualización y vigen-



Ezequiel Rendón, Coordinador de Capacitación, Takata

cia con el que cuenta tanto en la práctica de gestión de talento como en sus procesos”, señala Ezequiel Rendón.

“Algo de lo más valioso es que se convierte en un estímulo para todo el equipo de trabajo porque te sumas a una red de ejecutivos más amplia, dentro y fuera de México, con quienes puedes realizar consultas. El *networking* que brindan Amedirh y el HR Certification Institute es poderoso”, puntualiza.

“Todos los materiales de estudio para el examen de certificación son extraordinariamente actualizados. Hay investigaciones, encuestas y análisis de casos que datan del 2015. Es decir, estás en contacto con información vinculada con la realidad que vivimos como ejecutivos de Recursos Humanos”, concluye. ▲

Obed Medina

Director de Recursos Humanos, Takata
Certificación SPHR®

Ezequiel Rendón

Coordinador de Capacitación, Takata
Certificación PHRi®

Ofrecemos soluciones que
**aseguran mejorar el
desempeño y liderazgo
de las organizaciones.**

Evaluación y desarrollo en competencias de negocios

- Evaluación y selección de talento.
- + Predicción del desempeño futuro.
- + Incremento del desempeño y liderazgo en supervisores
y mandos medios.
- + Mejora del desempeño gerencial.
- +

Llámanos y te decimos cómo
garantizamos un retorno de inversión

Cd. de México (55) 9001 1286
Monterrey (81) 8215 1625



Experts in **Business** Competencies

www.cdg.com.mx

contacto@cdg.com.mx





Más allá del *Mentoring*: *Sabiduría y riqueza en la Gente Grande*

Por: Amedirh

En los países con las economías líderes del mundo, las empresas están redefiniendo sus estrategias de evolución del talento humano, aplicando el diseño y la implementación de **Grupos de Consultoría Interna** conformados con ejecutivos especialistas de las diferentes áreas y funciones organizacionales. La mayoría incluye a Gente Grande.

En este contexto, Recursos Humanos está desempeñando un papel clave al conducir estrategias, objetivos, programas y actividades para vincular a asesores jóvenes y de edad mediana, con mentores, jefes ya consolidados, líderes, integrantes de consejos de administración y otros ejecutivos clave. El resultado: Un sistema de gestión de conocimiento basado en lecciones de valor incalculable.

5 pasos para emprender esta iniciativa

Investigación: Recursos Humanos tiene acceso a información privilegiada sobre la experiencia y conocimiento de los ejecutivos de mayor trayectoria y edad en la organización. Hay que comenzar por ser empáticos, acercarse a ellos e indagar cuáles son sus habilidades para transmitir y fomentar aprendizajes, así como las necesidades personales y profesionales que se verían satisfechas al participar en grupos de consultoría interna.

Planificación: Las mujeres y hombres experimentados también están fuera de la empresa. Adicional al diseño presupuestal y logístico del grupo de consultoría basado en *mentoring*, es indispensable indagar quiénes son los expertos que están disponibles en el medio, sector o industria, para enriquecer toda la experiencia de aprendizaje.

Celebramos el valor de la Gente Grande este 28 de agosto.

Diseño curricular: Este paso consiste en el diseño de objetivos derivado de la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades que realiza con frecuencia el equipo de Recursos Humanos. Una técnica práctica y efectiva parte de diseñar unidades de conocimiento temáticas y objetivos de aprendizaje que se desdoblán en metas particulares y específicas, así como en planes analíticos donde además se desglosan cuáles serán las actividades para facilitar el aprendizaje.

Prueba piloto: Antes de lanzar la iniciativa a lo largo y ancho de la empresa, asegúrate de realizar una prueba piloto o ensayo. Su función es permitir que todos los protocolos antes desarrollados operen de forma apropiada, así como pulir las posibles desviaciones e incluso, establecer acciones preventivas y medidas de mejora permanente para el sistema.

Implementación: Estructura una estrategia de comunicación que incluya una reunión de presentación con los ejecutivos que son la audiencia objetivo (*pre-kick off*). De este modo puedes asegurar que se sientan incluidos, invitados y apreciados por la organización. Posteriormente, realiza una reunión de presentación con el equipo de *mentoring* (*kick off*) para oficializar el inicio de las operaciones. Monitorea las sesiones y el cumplimiento de objetivos, así como el efecto que se produzca en todos los participantes. Evalúa el desempeño de toda la iniciativa y cruza los indicadores con el retorno de inversión. ▲



Liderazgo / **Innovación** / Organización



¿QUIÉNES SOMOS?

- Somos un grupo 100% mexicano, que ofrece Servicios de Administración de Recursos Humanos, Bolsa de Trabajo, Reclutamiento y selección de Personal.
- Contamos con más de 10 años de experiencia en el servicio.
- Construimos relaciones duraderas con nuestros clientes al ofrecer servicios de calidad y confianza que le permiten optimizar el valor de su empresa, su operación y su crecimiento. Nuestro balance adecuado entre juventud y experiencia nos ha permitido robustecer nuestra oferta de servicios en las principales costas del Golfo de México.

SERVICIOS:

- **Administración de Personal (Outsourcing)**
- **Reclutamiento y selección**
- **Maquila de Nómina y Contabilidad**
- **Transporte de Personal**
- **Gestoría ante Autoridades**
- **Capacitación**
- **Suministro de Equipo y Uniformes**

Contratación por Proyectos especiales o temporales

Reducción en los Costos de administración



LeaderPeople®

RECURSOS QUE RINDEN FRUTOS

OFICINAS DE REPRESENTACIÓN

POZA RICA (MATRIZ)

Calle Ébano 124 Col. Chapultepec
Poza Rica de Hidalgo, Veracruz C.P. 93280
Tel: +52 (782) 826 8567
contacto@lpcorp.com.mx

VILLAHERMOSA

Calle Ruiz de la Peña No. 101
Colonia Centro
Villahermosa Centro, Tabasco C.P. 86035
Tel. (993) 354 84 57

REYNOSA

Bld. Del Maestro #520
Fracc. Las Fuentes Local 14
Plaza Fuentes Real C.P. 88710
Reynosa, Tamaulipas
Tel. (899) 953 00 00

VERACRUZ

Calzada Simón Bolívar #725 L-4
Col. Ignacio Zaragoza entre España y Negrete
Veracruz Ver. C.P. 91910
Tel. (229) 931 63 23

CD. DE MÉXICO

Av. Ayuntamiento #142
1er Piso Tlanepantla Centro
C.P.54000.Tlanepantla De Baz
Estado de México
Tel. (599) 001 02 03

CIUDAD DEL CARMEN

Av. Conconrdia # 23, Piso 3
Col. Camaroneros 1 y 2
Cd. del Carmen, Campeche C.P. 24169
Tel. (998) 382 01 57

100% DEDUCIBLE
DE IMPUESTOS

www.lpcorp.com.mx

contacto@lpcorp.com.mx
01800 220 20 15



Atrayendo al Talento Millennial

Por: Amedirh

Atracción y retención: Dos caras de una misma moneda

Los jóvenes de la ‘Generación Y’ valoran en orden de importancia tres aspectos a la hora de elegir dónde y cómo trabajar: dinero, estabilidad laboral y tiempo libre.



Quieren que se les recompense por su esfuerzo, sentirse seguros en su trabajo y además tener la libertad de parar para cargar pilas de vez en cuando. También aprecian positivamente disfrutar de un entorno de trabajo flexible, aprender nuevas habilidades y tener la oportunidad de crecer en la empresa.

Fuente: Carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020 (ManpowerGroup: 2016).

FERIA VIRTUAL
de EMPLEO

 **bumeran.com**


amedirh

Llega la

La Feria Virtual de Empleo más importante de México

DEL 29 DE AGOSTO AL 4 DE SEPTIEMBRE

REGÍSTRATE

+ DE
400mil CV's

POSTÚLATE

+DE 3MIL
EMPRESAS

ENCUENTRA

+DE 22MIL
VACANTES

**LAS MEJORES EMPRESAS
DE MÉXICO TE ESTÁN BUSCANDO**

NUESTROS PATROCINADORES

 **UNIFIN**
Soluciones Financieras a tu Medida

UNITEC

 **BBVA Bancomer**

www.bumeran.com

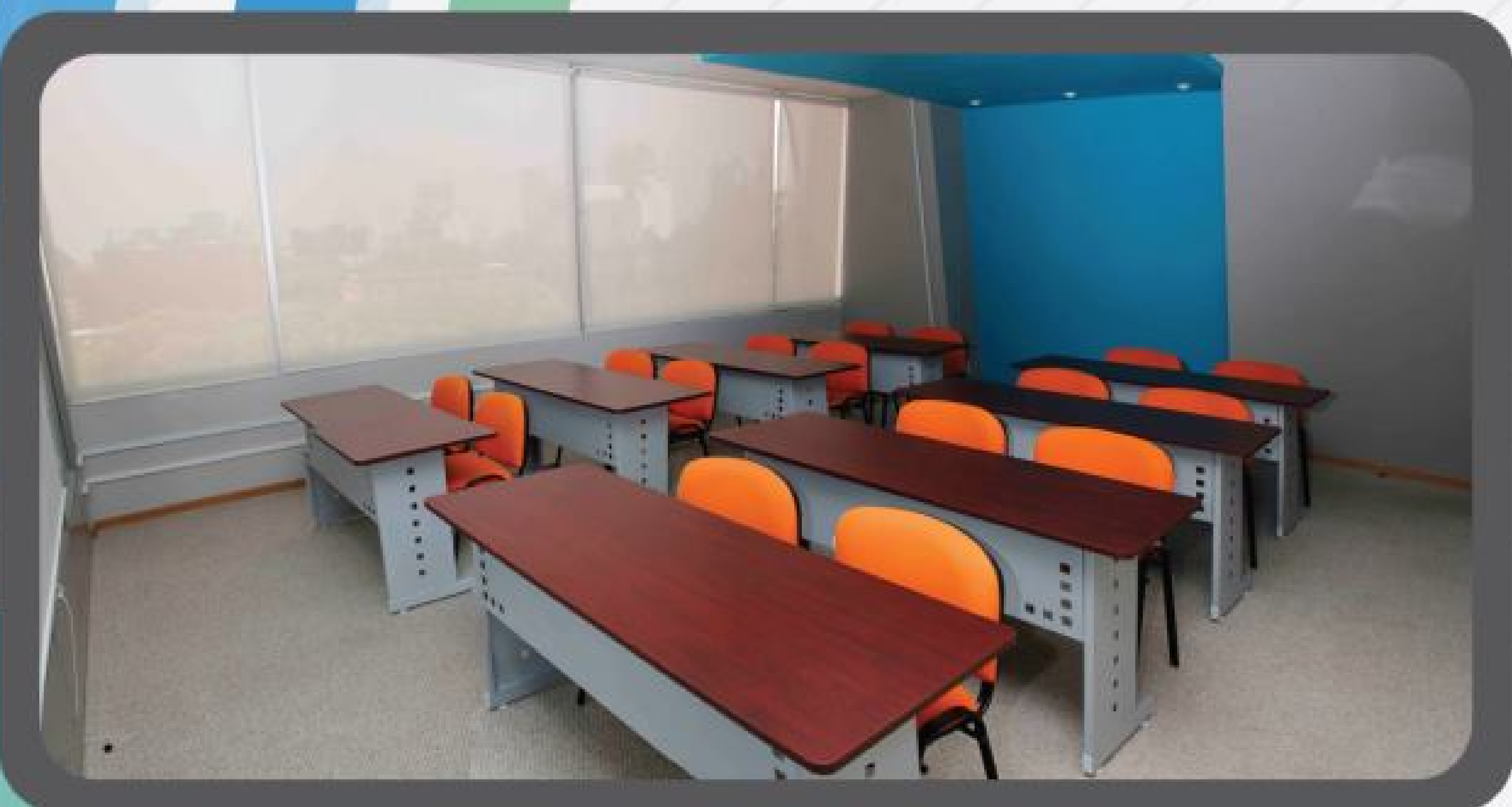
Descarga nuestra aplicación móvil  



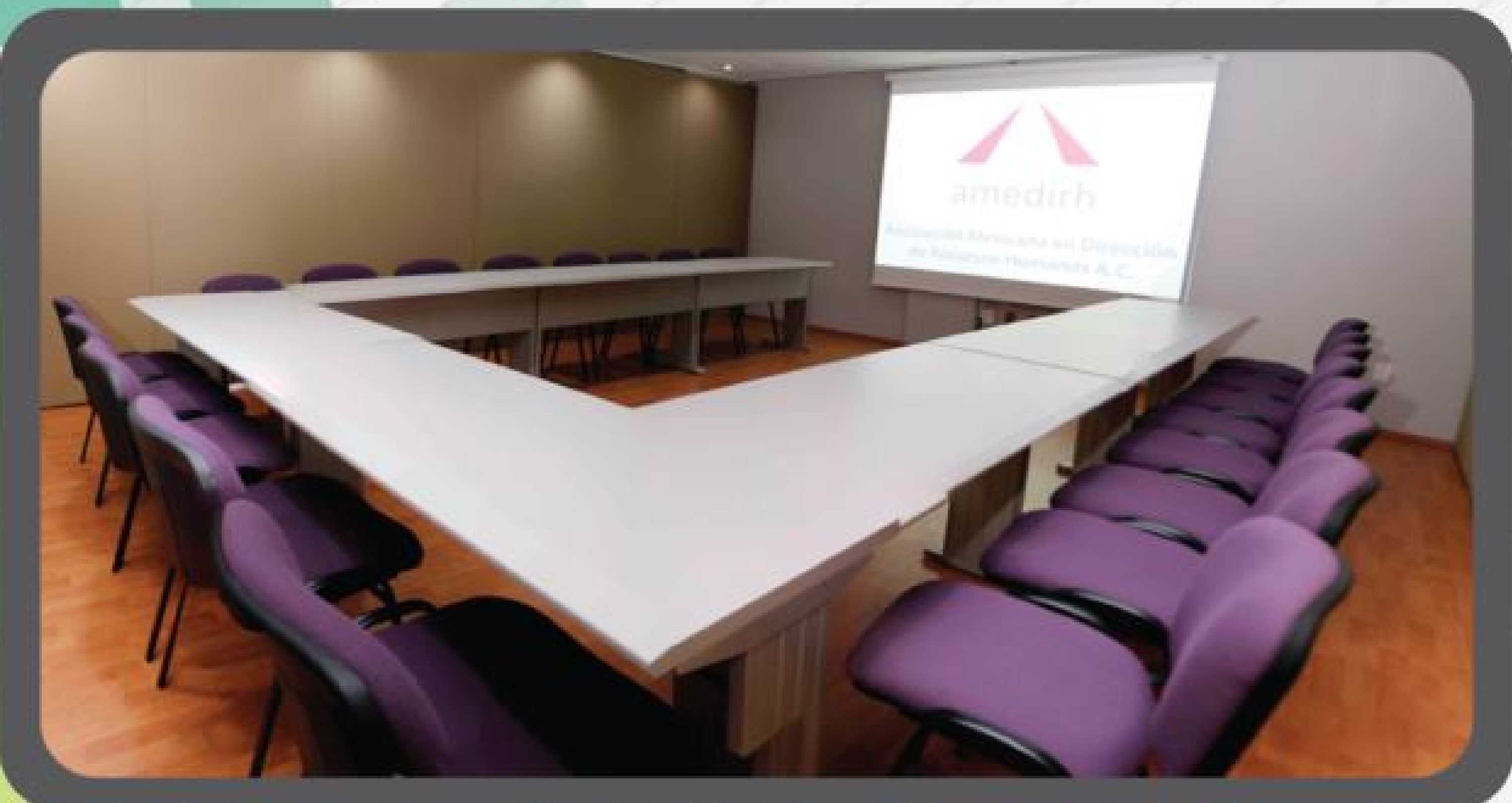
Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

RENTA DE SALONES DE CAPACITACIÓN

Ponemos a tu disposición aulas totalmente equipadas
para la impartición de cursos y conferencias:



- **5 Aulas de Capacitación**
Auditorio hasta para 100 personas
- **1 Aula de cómputo.**
- **2 Salas de Juntas.**



Todas las rentas incluyen:

- **Equipo audiovisual** (sonido, cañón y pantalla)
- **Servicio de coffee break básico**



Conoce nuestra propuesta
www.amedirh.com.mx

INFORMES

Tel: (55) 5140-2204 / e-mail: rentaulas@amedirh.com.mx



EVENTOS AMEDIRH JULIO-AGOSTO

EVENTOS
RECURSOS
HUMANOS

JULIO

Desayuno: Día de la secretaria / 20
Evaluación de desempeño para la retención del talento / 26-27
Leading high performing teams (LHPT®) / 26-27
Wellness IV: Implementación, medición y control de programas wellness / 28

AGOSTO

Cómo ser un facilitador efectivo / 3-4
Inspecciones laborales / 10
Comisiones mixtas que debe tener una empresa / 11
Información confidencial, su uso y cómo protegerla / 25

INFORMES: Mariana Ramírez / mramirez@amedirh.com.mx / Tel: (55) 5140 2214 / Oaxaca No.88, Col. Roma, Ciudad de México.

EVENTOS
BOLSA DE TRABAJO
Y GENTE GRANDE

JULIO

Inicio tercer trimestre cursos de cómputo para gente grande (40 años y más) / 11
Redes sociales: social media / Del 26 de julio al 16 de agosto
Taller elaboración y preparación del cv y entrevista laboral / 22

AGOSTO

Seminario de preparación a la jubilación / 23

INFORMES: Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel: (55) 5140 2205 / Oaxaca No.88, Col. Roma, Ciudad de México.

DESCARGA la App del Congreso



Este año vive la experiencia digital del
51º Congreso Internacional de Recursos Humanos
desde la App que Amedirh Mobile
ha desarrollado para ti.



Encontrarás toda la Información de los conferencistas,
área de exposición y servicios especiales.
Recibirás notificaciones sobre el evento.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



7-8 Septiembre 2016
Centro Banamex



INNOVAMOS PARA QUE TÚ

Y TUS EMPLEADOS DISFRUTEN MEJORES SERVICIOS



Beneficios para clientes



CUSTOMER EXPERIENCE



Nuevo departamento de respuesta inmediata para tus necesidades.



CENTRO DE COMUNICACIÓN



Para estar en contacto con todos tus empleados vía App y web.



TARJETAS CON CHIP



Compras seguras para tus empleados.



TRANSFERENCIA DE SALDOS



Tus empleados pueden distribuir el saldo de su tarjeta a otras adicionales.

Beneficios para usuarios



App Edenred MX

Además, tus empleados pueden disfrutar de múltiples beneficios a través de nuestra App renovada.

- I Push Notifications (consulta de movimientos en tiempo real).
- I Promociones y descuentos.
- I Consulta de saldo.
- I Catálogos de ofertas de las principales cadenas de autoservicio.
- I Geolocalización de directorio de Afiliados.
- I Amplia red de compra en tienditas de la esquina.