



Innovación y Diversidad

CREANDO VALOR
La guía de los expertos en Recursos Humanos
Nueva época | Año 6 | Julio 2017

- ▶ **52° Congreso Internacional Amedirh**
Conoce a los conferencistas internacionales para el 6 y 7 de septiembre.
- ▶ **Enfoque de NEGOCIOS**
Recursos Humanos: Función estratégica para la innovación.
- ▶ **Grandes Tendencias**
Envejecimiento e innovación: ¿Cuál es el reto de los países con mayores índices de adultos?



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Demuestre el poder de su Estrategia de RH

Cornerstone OnDemand es la solución # 1 de Gestión de Capital Humano de mayor crecimiento y recompra en el mercado

RECRUITING

- RECRUITING MANAGEMENT
- CAMPUS & EVENT RECRUITING
- CANDIDATE RELATIONSHIP MANAGEMENT
- ONBOARDING

PERFORMANCE

- PERFORMANCE MANAGEMENT
- ENGAGE
- SUCCESSION MANAGEMENT
- COMPENSATION MANAGEMENT

LEARNING

- LEARNING MANAGEMENT
- CERTIFICATIONS
- CONNECT & COLLABORATE
- INSIGHTS

HR

- HUMAN RESOURCES
- PLANNING
- VIEW & DASHBOARDS
- BENCHMARK

Lo esperamos en el

52° Congreso Internacional
Recursos Humanos 2017
HR Visions & Strategies

6 y 7 Septiembre 2017,
Centro Citibanamex, CDMX

Visite nuestro stand y acompáñenos a la conferencia de

Adam Miller

Presidente y CEO
de Cornerstone

Contáctenos

www.csod.la | contacto@csod.com
Tel. 55 8647-8403

Cornerstone
realize your potential

P04

Editorial

¿Innovamos en Recursos Humanos? Es hora de asumir el reto de la reinención

P08

52° Congreso Internacional de Recursos Humanos

Conoce a nuestros conferencistas

P16

Enfoque de NEGOCIOS

Recursos Humanos:
Función estratégica para la innovación

P18

Grandes Tendencias

Envejecimiento e innovación
¿Cuál es el reto de los países con mayores índices de adultos?

P20

Actualidad RH

Creative Confidence
¿Por qué es relevante la autoconfianza en la innovación?

P24

RH Global

Mujeres y alta dirección
Innovación, diversidad y compromiso

P26

Marco LEGAL

Equidad de género en el trabajo
Garantías que brinda la legislación en México

P28

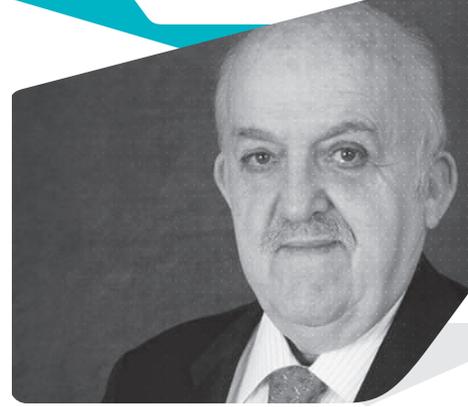
Certificación RH

Asumiendo nuevos retos en la Certificación de RH
Conversación con Amy Schabacker Dufrane, HRCI

P34

Retorno de INVERSIÓN

Ahorra al contratar a personas mayores o con discapacidad



¿Innovamos en Recursos Humanos?

Es hora de asumir el reto de la reinvencción

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

A invitación del Lic. Vicente Fox Quesada, ex mandatario de nuestro país, participé en un webinar sobre el reto de la reinvencción en la era de la incertidumbre, en el marco de las actividades de CITEK Forum, evento organizado por *Centro Fox* para promover la innovación empresarial.

En esta comunicación en plataforma digital, se me brindó espacio para aportar información sobre la gestión de talento y hacia dónde podríamos encaminarnos los ejecutivos de Recursos Humanos en la vía de la transformación. Comparto aquí algunas reflexiones.

- **RH debe impulsar la innovación:** Sin lugar a dudas, como una función sobre la cual descansa la gestión de la cultura organizacional, tenemos el deber de proponer las estrategias, planes, programas y actividades que faciliten la participación de los colaboradores en el proceso de innovación, creando ventaja a partir de su conocimiento, experiencia y creatividad.
- **La seguridad, la calidad, el servicio y los costos efectivos se logran a través de la mejora continua:** A menudo, ésta se concibe como una función de las áreas de manufactura, producción o servicio. No obstante, hoy podemos apropiarnos de este valor, creando programas de entrenamiento para que la fuerza de trabajo reconozca las oportunidades y forme parte activa de los ciclos de cambio.

- **Nuevas estructuras:** La diversidad de generaciones y las tendencias demográficas anticipan en dónde debemos actuar. Las empresas deben estar atentas a las demandas emergentes en la economía y contar con estructuras dinámicas, con puestos bien descritos y evaluados, sobre todo, tratándose de las nuevas profesiones. En esta medida, RH podrá calificar cada posición de acuerdo con el valor del mercado, evitando sobre pagar o generar rotación, ampliando la apreciación de la compensación más allá del salario.
- **Diversidad e inclusión:** RH debe ayudar a derribar los tabúes sobre el género, la orientación sexual de las personas, su origen étnico, la edad, la discapacidad y la religión que se profesa. Una empresa sana no discrimina y Recursos Humanos tiene que innovar en programas y herramientas que añadan valor a los resultados gracias a la variedad de estilos de pensamiento, conocimiento y formas de ejecución de los colaboradores.

Precisamente, la innovación y la diversidad en RH, son los dos ejes temáticos de esta edición de la revista de Amedirh. Deseo que en cada artículo encuentren ideas que se conviertan en iniciativas y acciones a favor del desarrollo, vigencia y trascendencia de sus empresas e instituciones. ▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Resumen Ejecutivo

CONSEJO DIRECTIVO 2017-2018. PRESIDENTE: Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos; Bachoco. TESORERO: Ing. Alfredo Carrillo Antiga, Director General de Recursos Humanos; Farmacias del Ahorro. SECRETARIO: Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México. VOCALES: Lic. Jorge Hernández Martínez, Director de Recursos Humanos; Jugos del Valle. Lic. Laura Perea Romero, Head of Human Resources Mexico; HSBC. Lic. Eugenio Vargas Chávez, Director Recursos Humanos; Kansas City Southern. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Claudia Raunich, VP de Recursos Humanos para Latam; American Express. VICEPRESIDENTE RELACIONES CON GOBIERNO: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex-Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS. VICEPRESIDENTA RELACIONES INSTITUCIONALES: Ma. Teresa Zaldivar de Meza. VICEPRESIDENTE SECTOR ALIMENTICIO: Lic. Luis Ignacio Iturralde Siller, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). VICEPRESIDENTE SECTOR EDUCATIVO: Lic. Ernesto A. Garza Guerra, Director de Proyectos Corporativos; Topaz Soluciones Corporativas. VICEPRESIDENTE SECTOR ENERGETICO: Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Titular de la Unidad de Finanzas y Administración; CENAGAS. VICEPRESIDENTE SECTOR FINANCIERO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director de Factor Humano; Bolsa Mexicana de Valores. VICEPRESIDENTE SECTOR TURISMO: Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Las Brisas Hotel Collection. VICEPRESIDENTE FORMACION Y CULTURA: Lic. Armando Cantú Brito, Director de Personal y Relaciones Laborales; Grupo Bimbo. VICEPRESIDENTE SECTOR AUTOMOTRIZ Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH. Lic. Pedro Borda Hartmann.

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; Grupo Mexico-Américas Mining Corporation. Lic. Alejandra Packza, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Microsoft México. Lic. Luis García Orozco, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; ACTINVER.

CONSEJO CONSULTIVO. PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Antonio Reus Ascencio. CONSEJEROS: Lic. Judith Vila, HR Leader; IBM de México. Ing. Fernando Méndez Elizondo, VP de Recursos Humanos; Cemex México. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Lic. Leonardo Ocaña Jiménez, Director de Desarrollo Organizacional; Grupo Nacional Provincial. Lic. Alejandro Cervantes Mac Swiney, Director de Servicio Corporativo, Liverpool. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. Lic. Alan Gamboa, Mex HR Manager; Estée Lauder Companies. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. José Angel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle Frago, Director General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos; Secretaría de Relaciones Exteriores. Lic. Edgar Rosas López, Director de Personas y Relaciones Públicas; Productos Medix. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Human Resources Manager; Shell Servicios México. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para America Latina (Middle America Cluster Human Resources Manager); Maersk. Lic. Óscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Lic. José Alvear Maldonado, Coordinador General de Recursos Humanos; INFONAVIT. Mtro. Juan Carlos Erreguerena Albañero, Director General Adjunto de Promoción y Desarrollo; CONOCER. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos, México y Centro América; American Tower. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México. Lic. Maye Alessandrini, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; AVON. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General Escuela Ciencias; Universidad Panamericana. Mtra. María del Carmen Bernal González, Directora del Centro de Investigación; IPADE. Carlos Reta; Instituto Nacional de Administración Pública. Act. Oscar J. Albarrán Trujillo, Director Interino de Recursos; MetLife. Lic. Orlando Moscoso Cruz, Director de Personal; CONALEP.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Marcela Ancona, Gerente de Empleo y Gente Grande. C.P. Humberto Peña, asesor contable externo. Lic. Manuel García, asesor legal externo. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDO VALORH. Año 6. No. 4. Julio, 2017. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. **Imagen de portada.** Shutterstock. 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. Teléfono: 04455-4130-5354. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

En esta cuarta edición de 2017

- **Innovación y Diversidad:** Exploramos el vínculo que existe entre la gestión del talento y la capacidad de las organizaciones para capitalizar la creatividad.
- En **Enfoque de Negocios** abordamos el impacto que puede tener Recursos Humanos como función estratégica para la innovación.
- **Grandes Tendencias** presenta un artículo sobre el envejecimiento y la innovación: ¿Cuál es el reto de los países con mayores índices de adultos?
- En **RH Global**, mujeres y alta dirección: Hablemos de innovación, diversidad y compromiso social.
- Además, conversamos con **Amy Schabacker Dufrane** del Human Resources Certification Institute acerca de las innovaciones en materia de certificación de RH. ▲

En Cifras

Adultos mayores en México

El 28 de agosto se conmemora en nuestro país el Día del Adulto Mayor. Compartimos contigo algunos de los datos más sobresalientes sobre este segmento poblacional tan relevante para la vida nacional.

- Población total en México: 112,336,538 habitantes.
- Población mexicana de 60 años y más: 10,055,379.
- Estados con mayor proporción de personas adultas mayores: Ciudad de México (11.3%), Oaxaca (10.7%) y Veracruz (10.4%).
- Estados con menor proporción de personas adultas mayores: Baja California (6.8%), Baja California Sur (6.6%) y Quintana Roo (4.8%).
- Esperanza de vida a partir de los 60 años: Mujeres (22.9 años) y hombres (20.9 años).
- Factores de riesgo en personas adultas mayores: 40.6% alguna vez ha ingerido alcohol y 28.9% ha fumado alguna vez.
- 74% de las personas adultas mayores en México saben leer y escribir.

Fuente: INEGI, CONAPO, INAPAM.

Nuevos Socios



Bienvenidos
Formar parte de la
comunidad de Amedirh
tiene garantías a través
de los servicios de nuestra
membresía. Comienza a
disfrutar de ellos.
Conócelos y mejora tus
prácticas de RH.

A30 Group

Alan Fierro
Director
Consultoría

Aceites Superfinos S.A. de C.V.

Laura Edith Martínez Velázquez
Jefe de Desarrollo de Talento
Química / Petroquímica

AGROMOD

Mtro. Artemio Hernández Vázquez
Gerente de Recursos Humanos
Alimenticia

APM Terminals Lázaro Cárdenas (NOSMI)

Cecilia Fontanot
Gerente de Recursos Humanos
Servicios Marítimos y Portuarios

Body Systems Corporate Wellness

Sara Virginia Bermúdez Méndez
Directora Body Systems Corporate Wellness
Programas de bienestar

Centro Médico Dalinde

Lic. Claudia Alarcón García
Dirección de Capital Humano
Servicios médicos

Contecon Manzanillo

Wendy Larrañaga
Gerencia de Administración de Gestión Humana
Servicio de carga y descarga de contenedores

Cruz Roja Mexicana IAP

Angélica Cortés Martínez
Jefe de Recursos Humanos
Servicios de emergencia

Digitalbox

Adriana Maldonado
Asuntos Corporativos
Medios digitales

Faurecia Sistemas Automotrices

Sandra Muñoz Espinoza
Generalista RH HHQ
Hulera

Ferrero

Guillermo Hernández Duque Díaz de León
Gerente de Entrenamiento
Alimenticia

Ferrocarril y Terminal del Valle de México S.A de C.V.

Lic. Juan Alanís Granados
Director de Recursos Humanos y
Relaciones Laborales
Transporte ferroviario

Grunenthal de México

Mauricio Rodríguez
Director de Recursos Humanos
Farmacéutica

Grupo Alcione, S.A. de C.V.

María Teresa Barrera
Gerente de Recursos Humanos
Eléctrica

Grupo Anderson´s

Lic. José Luis Rodríguez Guzmán
Gerente de Recursos Humanos
Servicios

Grupo Satélite

Rosario Mendoza Arvizu
Jefe de Atracción y Desarrollo de Talento
Automotriz

La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en México, A.R.

Jonathan Alcalá Ibáñez
Coordinador de Desarrollo Organizacional
Asociación religiosa

Megaron Desarrollo Organizacional

Lic. Gabriela González de la Lanza
Consultor
Consultoría en Desarrollo Organizacional

Mercer

Lic. Isabel López
Gerente de Marketing
Consultoría en Recursos Humanos

Raet México

Sara Mendoza
Gerente de Marketing
Software de gestión integral de Recursos Humanos

Royal Resorts

César Augusto Alayola Herrera
Gerente Corporativo de Recursos Humanos
Hotelería

TVS Supply Chain Solutions

Lic. Oscar H. Espinosa
Recursos Humanos
Logística

WireCo World Group - Brand Aceros Camesa

Juan de Dios Santana
Director de Recursos Humanos
Metalúrgica



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



Congreso Internacional Recursos Humanos

HR Visions & Strategies 2017

La experiencia empresarial del 2017

Por: Amedirh

Tenemos una cita los días 6 y 7 de septiembre de 2017 en Centro Citibanamex en el **52° Congreso Internacional de Recursos Humanos de Amedirh**.

“Contaremos con conferencistas extraordinarios, de nacionalidades diversas y ámbitos de especialidad acordes con las tendencias que están dominando el mercado empresarial global”, explica el Lic. Pedro Borda Hartmann, Director General de la asociación.

“Cada año, el equipo de Amedirh dedica todo su esfuerzo a lograr una experiencia diferenciada y muy relevante para los participantes. Con mayor razón lo hemos hecho en el 2017 debido a que también celebramos 70 años desde nuestra fundación y permanecemos asumiendo, cada día, el reto de la reinención”, señala.

Reinención paso a paso

La fundación de la asociación se remonta hasta 1947 cuando se creó la *Asociación de Jefes de Relaciones Industriales*. Fue una época en la que el enfoque y las acciones estuvieron destinadas, principalmente, a la profesionalización de la función en México con énfasis en el aspecto laboral.

En los años ochenta, nuestra comunidad coexistía con la *Asociación de Relaciones Industriales del Valle de México* (Arivamac); de hecho, las dos entidades contaban con propósitos muy similares. A través de una serie de reuniones, reflexión y acuerdos, se emprendió el proyecto para fusionarlas. Hacia el año 1987, se concretó el plan y surgió la *Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales* (Ameri), presidida en primera instancia por el Lic. Pedro Borda Hartmann.

Aunado al programa de conferencistas, los participantes tendrán la oportunidad de acceder al recorrido por el Área de Negocios con 145 empresas que ofrecen productos y servicios especializados para RH.

En el 2002, Ameri dio paso a Amedirh en un nuevo proceso de reinención. Ese año se organizó el *Congreso Mundial de Recursos Humanos* con presencia de todas las asociaciones frateras de todo el continente americano. En dicho marco, se impulsó la fundación de la *Asociación de Administración de Recursos Humanos de Norteamérica* (Nahrma), conformada desde 1997 por representantes de asociaciones profesionales en RH de Canadá, Estados Unidos y México.

“Tenemos muchos motivos para celebrar. En primer término, una comunidad sólida en la que participan empresas, organizaciones e instituciones que producen un impacto positivo en la fuerza de trabajo mexicana. Por lo demás, Amedirh ha propuesto innovaciones y hoy se encuentra en una posición sólida en temas como el desarrollo de líderes, entrenamiento, promoción del empleo, inclusión de jóvenes y adultos mayores, certificación y establecimiento de alianzas, entre otros”, concluye Pedro Borda. ▲

Conoce a nuestros conferencistas



Alberto Almaguer (México)
Director General del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)

Desde el 16 de mayo de 2016 es Director General del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, instancia de la Secretaría de Educación Pública en la que se gestiona el desarrollo y validación de los estándares que facilitan la mejora continua a las empresas mexicanas que se acercan a la institución.

En el ámbito público, entre otros cargos, Alberto Almaguer ha sido Subsecretario de Desarrollo Social, Subsecretario de Educación Media Superior y Superior, y Secretario de Educación del Gobierno del Estado de Nuevo León.

En el sector privado se ha desempeñado como Ejecutivo de Banca de Fomento en el Grupo Financiero Banorte. Asimismo, como Jefe de Análisis Económico y Financiero en la Agencia de Información Infosel de los periódicos *El Norte* y *Reforma*.

Es egresado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtuvo el grado de Maestría en Economía de la Facultad de Economía de la misma casa de estudios. Cursó un diplomado en Impuestos Internacionales en el *International Tax Program, Harvard University-ITAM* y un posgrado en Administración Estratégica, en la *University of California Berkeley*. Es doctor en Ciencias Políticas por la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública en la *Universidad Autónoma de Nuevo León*.



Pablo González (México)
Director General de Kimberly-Clark de México

Reconocido como uno de los empresarios más relevantes en México, Pablo González es Director General de la compañía líder en productos de consumo para el cuidado e higiene personal, con marcas que han acompañado a la familia mexicana por décadas: *Kimberly-Clark de México*.

Pablo se graduó de la *Escuela Libre de Derecho* y tiene una maestría en Administración de Empresas por la *Universidad de Stanford*. En la actualidad, en *Kimberly-Clark de México* ejerce las funciones de Director General y miembro del Consejo de Administración.

Asimismo, Pablo González funge como consejero en *América Móvil*, *Grupo Sanborns*, *Grupo Lala*, en siete fondos de inversión en *The American Funds of Capital Group*, y en *The Conference Board*. También es integrante del Consejo Consultivo de *GE International México* y del Consejo Consultivo Internacional de *The Brookings Institution*, uno de los “Think Tanks” con mayor influencia global.

Adicionalmente, preside la Comisión de Educación del *Consejo Coordinador Empresarial* y el Consejo de UNETE en la Ciudad de México y del Estado de México.



Adam Miller (Estados Unidos) **Presidente y CEO de Cornerstone OnDemand**

Es fundador de *Cornerstone*, empresa que creó en 1999 en su apartamento, con el propósito de ayudar a las personas a crear ventaja a partir de su potencial de talento. Con los años, la organización se ha convertido en una de las compañías de cómputo en la nube más grande del planeta, alcanzando a un volumen de usuarios de al menos 22 millones, distribuidos a lo largo de 191 países.

Bajo el liderazgo de Adam Miller, *Cornerstone* se ha desarrollado a una tasa anual compuesta del 50% desde 2007 y el equipo global de la compañía opera en más de 24 naciones, impulsando la transformación de sus clientes y socios comerciales.

Adam Miller también es un emprendedor social activo. Al respecto, participa en la actualidad como presidente de la *Fundación Cornerstone OnDemand*, que apoya a las personas que a su vez ayudan a la gente; este proceso se realiza con un enfoque centrado en la educación, el desarrollo de la fuerza laboral y la asistencia y socorro en casos de desastre.

También es presidente de *Team Rubicon*, una de las principales organizaciones de servicios para veteranos que proporciona ayuda humanitaria en todo el mundo. Asimismo, Adam Miller dirigió la fusión de FAAN y FAI para crear FARE (*Food Allergy Research & Education*) y contribuye en la junta directiva de dicho organismo. Además de su trabajo, ayudó a crear *Aimmune Therapeutics* y el *Centro de Alergia a Alimentos* de UCLA.



Julio Portalatin (Estados Unidos) **Presidente y CEO de Mercer**

Presidente y CEO de *Mercer*, Julio Portalatin es líder de 21 mil colaboradores que dan soporte a los clientes de la organización en más de 140 países. Ha impulsado a la compañía hacia un crecimiento significativo, generando expansión en mercados emergentes con incremento en los activos a \$157 mil millones.

Antes de unirse a *Mercer*, en el 2012, Julio Portalatin pasó 20 años en *American International Group* (AIG), donde ocupó posiciones como CEO Global de *Accident and Health Business*, CEO de AIG Europe y CEO de *Growth Economies*. Previamente, formó parte de *Allstate Insurance Company* durante 12 años en diversas funciones.

Julio Portalatin también es delegado del *Foro Económico Mundial* (WEF) en materia de educación, género y trabajo. Su conocimiento y experiencia atrae a medios de comunicación como *The Economist*, CBS, CNBC, *CEO Magazine*, *The Wall Street Journal* y *Fortune Magazine*. Asimismo, participa activamente en la *Sociedad Americana del Cáncer*, el *St. Jude Children's Research Hospital* y *Wounded Warriors* entre otras entidades sin fines de lucro.

Estudió la Licenciatura en Ciencias en Administración de Empresas y obtuvo el Doctorado Honorario de la *Universidad de Hofstra*. Como conferencista ha recorrido el mundo siendo orador en temas como el futuro del trabajo, talento humano, globalización, tendencias económicas mundiales, salud, bienestar financiero, sistemas de pensiones y diversidad.



2017 | **TOP OUTSOURCING
BPO SERVICES PROVIDER**

www.grupopae.com
MEXICO | USA | PERU | CAM

 Insurgentes Sur # 1898 Ground Floor, floors 3 & 4 Col. Florida. C.P. 01030, CDMX

 Tels. (55) 5980 4800 / (55) 5980 4802 Toll Free 01-800-200-0723



José Manuel Salazar (Perú) **Director Regional para América Latina y el Caribe en la OIT**

Ingresó a la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT) en el 2005 como Director Ejecutivo del Sector Empleo con sede en Suiza, con nivel de Director General Asistente y la responsabilidad global sobre la labor de la organización en el tema de la promoción del empleo en diversas áreas. Desde el 2013 asumió el cargo de Director General Asistente para Políticas.

José Manuel Salazar obtuvo una Maestría en Desarrollo Económico y un Doctorado en Economía en la *Universidad de Cambridge*, Inglaterra. Antes de ingresar a la OIT, se desempeñó como Ministro de Comercio Exterior de Costa Rica (1997-1998). Fue Director de la Unidad de Comercio de la *Organización de Estados Americanos* (OEA) en Washington, entre 1998 y 2005.

Es fundador y director de la *Red Empresarial para la Integración Hemisférica* y Director Ejecutivo y Economista Jefe de la *Federación de Entidades Privadas de Centroamérica y Panamá*. Asimismo, fue Presidente Ejecutivo de la *Corporación Costarricense de Desarrollo*.

Es autor de numerosos artículos sobre desarrollo, comercio, integración económica, competitividad y empleo. Fue miembro del Consejo Asesor del *Reporte sobre Desarrollo Humano del 2010* (UNDP, New York), y de la Junta Directiva del *International Centre for Trade and Sustainable Development* (ICTSD, Geneva).



Juan Segura (México) **Presidente y Director General de AON México**

Desde julio del 2013, Juan Segura ocupa el cargo de Presidente y Director General en *Aon México*, empresa líder mundial de asesoría y corretaje de seguros y capital humano.

Con 35 años de trayectoria, inició en 1982 en *Willis Faber & Dumas*, en Inglaterra. En 1986 ingresó como suscriptor en *Allianz México*, donde llegó a ser Director Ejecutivo de Líneas Comerciales.

En 1994 se vinculó con GNP donde sobresalió como Director General de GNP Ventas de Corredores, Agentes Especiales, Negocio Corporativo, Sector Financiero y Negocio Internacional; así como Director General de Seguros de Daños. Asimismo, entre el 2005 y el 2013 fue Presidente y Director General de *Chubb de México*.

Es Licenciado en Economía por el *Instituto Tecnológico Autónomo de México* (ITAM). Hizo su especialización en seguros y reaseguros en Munich, becado por la empresa *Muenchener Rueck*. Obtuvo los diplomas de Alta Dirección de Empresas AD2 y de “Director como persona”, ambos por el IPADE y tiene el diploma de liderazgo por la *Universidad de Wharton*.

En la *Asociación de Compañías Afianzadoras de México* (AFIANZA) fue Vicepresidente en el periodo 2010-2011 y Presidente en el bienio 2012 y 2013.



Irene Espinosa (México)

Tesorera de la Federación Gobierno de la República Mexicana

Irene Espinosa es economista, funcionaria hacendaria y de organismos financieros internacionales. Asimismo, cuenta con la maestría en políticas públicas con especialidad en evaluación socioeconómica de proyectos por el ITAM. Se desempeñó como Tesorera de la Federación durante el sexenio del presidente Felipe Calderón y en 2012, fue confirmada para continuar en dicho cargo en la administración del presidente Enrique Peña Nieto.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector financiero, tanto público como privado. Inició su carrera como investigadora en el Centro de Estudios Económicos del *Banco Nacional de México* (Banamex) en 1998. Entre 1991 y 1994 fue Subdirectora de Asuntos Internacionales en el *Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología* (Conacyt) y de 1997 al 2000, Coordinadora del Centro de Evaluación Socioeconómica de Proyectos del ITAM. En el 2001 fue nombrada Consejera Principal de la Oficina del Director Ejecutivo por México y República Dominicana del *Banco Interamericano de Desarrollo*.

Convencida del beneficio que representa la participación de las mujeres en la economía, se ha involucrado en acciones para promover e incrementar el porcentaje de participación en espacios de liderazgo y toma de decisión.



Área de Negocios

En forma conjunta al Congreso, realizamos una exposición que es el punto de encuentro de la oferta y demanda del sector de Recursos Humanos en más de 5,400 m² donde se reúnen los mejores proveedores para presentar sus productos y servicios a más de 4,500 Directores Generales, Directores y Gerentes de Recursos Humanos, así como a las áreas de Administración, Finanzas, Compras y afines, siendo esta la mejor plataforma de negocios.

Contratación de stands

Lic. Alonso Sotelo
Director Comercial y Atención a Clientes
Tel: 01 (55) 5140-2211 y 044 55 2653-0949
asotelo@amedirh.com.mx

Horarios del Congreso

- Miércoles 6 de septiembre de 7:30 a 20:00 horas.
- Jueves 7 de septiembre de 8:00 a 17:00 horas.

Lugar

Centro Citibanamex
Avenida Del Conscripto No. 311.
Colonia Lomas de Sotelo. Delegación Miguel Hidalgo.
CP. 11200. Ciudad de México.

Informes

Si requieres mayores informes escríbenos a:
contacto@amedirh.com.mx

Amedirh convoca Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos 2017

Por: Amedirh

Invitamos a los integrantes de la comunidad de Recursos Humanos a postular a un candidato, o bien, a auto postularse, para la edición 2017 del **Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos** que será entregado en el marco del 52° Congreso Internacional de Recursos Humanos, a celebrarse los días 6 y 7 de septiembre del 2017 en el Centro Citibanamex de la Ciudad de México.

Los candidatos postulados o auto-postulados deberán contar en su perfil con las características que se indican a continuación:

- Ser responsable de **primer nivel jerárquico 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** quien, 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 calificador de este reconocimiento.

¿Qué información debe incluir la postulación o auto postulación?

- Nombre del candidato.
- Nombre de la organización para la que labora y total de colaboradores.
- Breve resumen de actividades relevantes realizadas en el último año (una página).
- Datos de contacto (correo electrónico, teléfono)

Las postulaciones deberán enviarse por correo electrónico a sramirez@amedirh.com.mx a más tardar el viernes 11 de agosto del 2017 antes de las 10:00 horas y esperar aviso de confirmación de recepción. ▲▲



GRUPO IPS DE MÉXICO
GARANTÍA EN SEGURIDAD



seis años,
seis razones,
de ser una **ESR**



Lugar de trabajo certificado por **2^{do}** año
como **GPTW** a nivel nacional en el
ramo de la **SEGURIDAD PRIVADA**

www.grupoipsmexico.com





Recursos Humanos: **Función estratégica para la innovación**

Por: Amedirh

En el 2015, México se colocó en la posición número 57 del *Índice Mundial de Innovación* y para el 2016 cayó hasta el lugar 61, lo que indica que los esfuerzos para impulsar la creatividad y la generación de propiedad intelectual e industrial no están alcanzando los objetivos propuestos.

El *Banco de México*, en diferentes ocasiones, ha reportado que aun cuando el proceso de gestión de la innovación en las empresas del país es considerado clave y crítico para detonar mayores niveles de productividad e ingresos reales, en alrededor del 18% de las organizaciones no se cuenta con ningún tipo de mecanismo de promoción en la materia (Banxico, 2015 y 2016).

De acuerdo con análisis realizados por especialistas de diferentes áreas, cercanos a Amedirh, en términos generales, en México hay amenazas para el fomento a la creatividad y la gestión de la innovación. He aquí algunas de ellas:

- **Claridad conceptual:** Hay dos errores comunes que se cometen en las empresas. El primero es creer que la innovación debe ser exclusivamente disruptiva, dejando de lado al proceso de mejora continua. El segundo es que se considera que solo es posible innovar en el ámbito de las tecnologías de manufactura o información.
- **Políticas públicas:** Se requiere de la inclusión de la innovación como un tema estratégico de las políticas públicas para facilitar aspectos fiscales, jurídicos y laborales, entre otros. Con ello, se brindaría el marco apropiado para incrementar los niveles de producción intelectual e industrial.

- **Legislación:** La mayor debilidad es su reactividad. Lejos de anticiparse a través del análisis, en México la tendencia es a reaccionar y en función de ello emprender proyectos para la innovación. Los cambios legislativos son lentos y eso demora los avances.
- **Cultura:** Para gestionar la innovación se requiere de culturas organizacionales en las que exista confianza en las capacidades de las personas y habilidad para crear entornos donde puedan surgir ideas y hacerlas robustas.
- **Gestión del aprendizaje:** Es frecuente encontrar organizaciones en las que la falla o el error son penalizados. En contraste, en la mayoría de los centros mundiales de innovación, se aprende con base en la prueba, el prototipado y el descarte de los intentos fallidos, hasta llegar a la mejor versión de cada proyecto.
- **Sinergias:** Al no existir culturas organizacionales con base sólida en la confianza, se entorpece la creación de alianzas y la unión de fuerzas para hacer exitosos los proyectos de innovación. La integración entre las diferentes áreas de una empresa creará las condiciones para sacar el mayor aprovechamiento a todas las creaciones y mejoras.

El *Índice Mundial de Innovación* es desarrollado por la *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual* (OMPI) en conjunto con la *Universidad Cornell* y otras instituciones del ámbito internacional. Se calcula a partir del promedio del subíndice de los recursos invertidos en innovación (instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, desarrollo de los mercados y crecimiento empresarial). Asi-



En América Latina, en 2016 Chile ocupó el primer lugar, seguido por Costa Rica, México, Uruguay y Colombia. La economía mexicana alcanzó la tercera posición en el ranking regional, descendiendo cuatro posiciones en el internacional con respecto a la medición precedente.

mismo, se recurre al subíndice de los resultados de la innovación que refleja datos reales (producción de conocimientos y tecnología y producción creativa).

En la emisión del reporte 2016, se dio a conocer que “América Latina es una región con un potencial importante de innovación que no se aprovecha”. Entre otras razones, hay factores influyentes como son la falta de políticas públicas adecuadas, debilidades en el sector educativo y carencia de cooperación entre países.

Asimismo, el grupo de investigación que analiza el desempeño de las 128 economías participantes, señaló que “las clasificaciones en el *Índice Mundial de Innovación* no han mejorado de manera significativa en los últimos años en comparación con las de otras regiones, y actualmente no hay ningún país de la zona que registre un desempeño superior en su PIB”.

En América Latina, en 2016 Chile ocupó el primer lugar (44 de la lista general), seguido por Costa Rica (45), México (61), Uruguay (62) y Colombia (63). Es decir, la economía mexicana alcanzó la tercera posición en el ranking regional, descendiendo cuatro posiciones en el internacional con respecto a la medición precedente.

¿Cuál debe ser el papel de RH?

Recursos Humanos tiene que ejercer un rol estratégico en la gestión de la innovación. Esto significa colocarse al frente de la planeación, diseño y ejecución de los planes de reinversión organizacional que permitan elevar los niveles de productividad y rentabilidad. Algunas de las mejores prácticas que han sido adoptadas por otras economías incluyen:

- **Mejores prácticas de producción:** Son principios que la organización instituye o adopta, con la finalidad de que la fuerza de trabajo siga los procesos y procedimientos al pie de la letra, incrementando la seguridad, la calidad, el servicio y la efectividad en los costos.
- **Programas de mejora continua:** En la mayoría de los casos se recomienda que las empresas comiencen por revisar todos aquellos aspectos en los que existen áreas de oportunidad y que se generen las condiciones para involucrar a todos los colaboradores en las soluciones, como un principio de innovación.
- **Metodología y diseño de procesos:** La empresa deberá contar con una metodología (según la industria o sector) que facilite la gestión de la innovación, así como el proceso correspondiente. De esta manera, se establecerán las acciones, tiempos y espacios para generar ideas, analizarlas, seleccionarlas bajo criterios objetivos, hacer prototipos, pruebas y selección final de las mejores propuestas.
- **Cultura y entrenamiento:** Para facilitar el flujo y la gestión de la innovación, RH tiene que implementar las acciones necesarias para fortalecer valores como la confianza y el respeto que son fundamentales para que la gente se anime a proponer ideas. Asimismo, todas las áreas involucradas tendrán que verse incluidas en programas de capacitación sobre técnicas para liberar la creatividad y los modelos para la gestión de las innovaciones. ▲▲



Envejecimiento e innovación

¿Cuál es el reto de los países con mayores índices de adultos?

Por: Amedirh

A principios de 2017, Andreas Irmen, Profesor de Macroeconomía y Microeconomía Aplicada de la *Universidad de Luxemburgo* y Anastasia Litina, investigadora de posdoctorado del *Center for Research in Economic Analysis* (CREA), en la misma institución, lanzaron una inquietante pregunta a la comunidad científica. ¿Qué pueden aprender los gobiernos y los empresarios acerca del envejecimiento, la capacidad productiva de las naciones y la innovación?

Ambos investigadores llevaron a cabo un estudio amplio acerca de cómo las sociedades que envejecen requieren de estrategias capaces de estimular la actividad creativa de las personas y alinear esta producción inventiva a través de un proceso de innovación para asegurar mejores niveles de vida.

El trabajo de investigación realizado, ha permitido generar diferentes hipótesis con base en el análisis macro y microeconómico que involucran aspectos como:

- Edad de la población general.
- Edad de la fuerza trabajadora.
- Capacidad productiva según la etapa de vida.
- Envejecimiento.
- Cálculo de expectativas de vida.
- Pasivos laborales.
- Indicadores de innovación.

Por ejemplo, Irmen y Litina (HBR, 2017) publicaron que Alemania y Japón son dos naciones con poblaciones generales con altos niveles de envejecimiento que asumieron el reto de la reinención desde la perspectiva de los Recursos Humanos, de una forma sistémica e integral.

Bien conocido es que ambos países cuentan con poblaciones en las que la franja de población adulta, representa un volumen mayor que el del segmento juvenil, donde se encuentra la gente económicamente activa. Para mitigar la problemática y abonar a favor de la solución, Alemania implementó una estrategia de innovación de alcance nacional conocida como *High-Tech Strategy 2020*.

El gobierno alemán destina y programa recursos económicos hacia el financiamiento de investigación y desarrollo, así como a la gestión de la innovación. Estos fondos han sido dispersados tanto en el ámbito nacional como en los estados que componen la federación. Se apoyan las inversiones en áreas como energías verdes y capital humano, entre otras.

Por su parte, Japón puso en marcha una estrategia integral de ciencia, tecnología e innovación en 2013. En ella, han sido incluidos temas como el medio ambiente, el sector energético, la salud de la población, la atención médica, el desarrollo social/comunitario y la apertura hacia otras economías de la región Asia-Pacífico. Con estas

Alemania y Japón son dos naciones con poblaciones generales con altos niveles de envejecimiento que asumieron el reto de la reinversión desde la perspectiva de los Recursos Humanos, de una forma sistémica e integral.

medidas, están creando conciencia sobre los efectos que tienen:

- El incremento de la población trabajadora que envejece y se retira.
- La disminución de la población trabajadora juvenil.
- La gestión de la creatividad y la innovación.

Los japoneses y los alemanes, están actuando de manera muy bien orquestada para sensibilizar a los trabajadores para que ahorren durante su vida productiva, en planes de pensiones con mayores contribuciones. Asimismo, se promueve de manera profusa la importancia de la salud y el autocuidado, a fin de que la gente llegue en mejores condiciones de calidad de vida a la tercera edad. Es decir, con poblaciones económicamente activas más jóvenes y reducidas, los sistemas de pensiones y salud podrían colapsar; de ahí la necesidad de pensar en la innovación.

Por lo general, se considera que el crecimiento económico del Producto Interno Bruto (PIB) es un medio para aliviar diversidad de problemas. Sin embargo, los niveles de envejecimiento y baja natalidad en la gran mayoría de los países occidentales, supone que los beneficios del incremento en el PIB serán destinados al gasto en tratamiento médico para los adultos mayores.

Para los académicos de la *Universidad de Luxemburgo*, el problema se agrava debido a que, en sí mismo, el envejecimiento poblacional es una causa de la disminución del PIB y del PIB per cápita. A su vez, al haber menos jóvenes ingresando en la fuerza de trabajo, la productividad también se reduce. Luego entonces, ¿cómo se financiarán las pensiones y servicios médicos del presente y el futuro?, se cuestionan.

La innovación podría llegar al rescate a través del aumento de la productividad de la mano de obra restante. Irmén y Litina estudiaron un panel de 33 países de la OCDE para conocer la relación entre el envejecimiento de la población y la actividad inventiva (patentes) a lo largo del tiempo (1960-2012).

Al analizar los datos, encontraron que los países a la izquierda de la curva eran aquellos donde las personas envejecen y continúan desarrollando innovaciones o acciones de mejora continua, porque actúan de forma proactiva en la resolución de problemas, sin esperar a que alguien más lo haga por ellas. En cambio, los que se ubicaron a la derecha, no impulsaban la inventiva porque no formaba parte, al parecer, de los patrones de creencias y comportamiento de sus poblaciones, basadas en la dependencia, llevando al estancamiento.

Bajo este escenario, los investigadores Irmén y Litina, concluyeron a través de su trabajo que, en aquellos países en los que la sociedad comprende mejor las consecuencias del envejecimiento poblacional, el gobierno y la iniciativa privada tienen mejores probabilidades de encontrar oportunidades económicas capaces de beneficiar a la gente grande y a los jóvenes.

“El envejecimiento poblacional a la escala que se vive en el planeta es, posiblemente, único en la historia mundial. No es sorprendente, pues, que plantee serios retos para los sistemas de salud, los planes de pensiones y la gestión de la deuda pública de las sociedades modernas”, expresaron los académicos en su reporte. ▲▲

Creative Confidence

¿Por qué es relevante la autoconfianza en la innovación?

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor

David y Tom Kelley son dos figuras célebres en el ámbito de la innovación, pues le dieron impulso como un tema organizacional a través del método conocido como *Design Thinking*. IDEO, la empresa desde la cual dirigen formaciones de prestigio internacional, es también la responsable de que infinidad de compañías en el mundo optaran por la reinención a través de una metodología de efectividad probada.

Para ellos, uno de los aspectos fundamentales, una vez que se considera que la innovación es relevante, consiste en enriquecerla a través de la diversidad que aporta el talento humano. Esto supone que la empresa confía en la capacidad creativa de las personas al grado de permitir que participen en las sesiones de mejora continua o de generación de ideas disruptivas, cuidando que la cultura de grupo permanezca libre del fantasma de la censura.

No obstante, los Kelley descubrieron que la autocensura emergía como un factor que acotaba de alguna forma la participación de la gente en las diferentes etapas del proceso creativo y de innovación. Es decir, las personas mostraban este comportamiento como síntoma de algo más profundo y subyacente: falta de autoconfianza.

Los especialistas identificaron que las personas pueden construir la confianza en sí mismas de diferentes formas. Inspirados en el trabajo del psicólogo Albert Bandura, acerca de la auto-eficacia cognitiva, desarrollaron un modelo al que llamaron la *Creative Confidence*

Confiar en los demás es tan importante para la innovación como ayudar a la gente a construir la autoconfianza.

o Confianza Creativa. Éste, permitió identificar que los participantes en las sesiones de innovación tendían a permanecer ajenos debido a:

- Miedo a lo desconocido.
- Miedo a un nuevo orden o estado de las cosas.
- Miedo a ser juzgados por los demás participantes.
- Miedo a dar el primer paso.
- Miedo a perder el control.

Cualquiera de estos temores, ejercen impacto en los seres humanos y vaya que los procesos de creatividad e innovación colocan a los individuos en situaciones limítrofes como diseñar el futuro. ¿Quién no siente algo de temor cuando se trata de pensar en el mañana? Algo muy semejante ocurre con el nuevo orden o estado de las cosas, pues el cambio suele producir ansiedad.

El miedo a ser juzgados y a dar el primer paso vienen de la mano de la estructura de personalidad y las experiencias previas. De ahí que en las organizaciones se requiere hacer que los colaboradores se sientan seguros de no ser ridiculizados o atacados a la hora de proponer ideas, de manera que puedan mantenerse siempre en control, emocional y cognitivamente equilibrados. ▲▲

EDICIÓN ESPECIAL

500

LAS

EMPRESAS DE
CONSULTORÍA



IMPORTANTES
EN México

 CONSULTORÍA

 @Rev_Consultoria

www.revistaconsultoria.com.mx

Tel: 55 54 51 58
56 02 45 75

JUNIO 2017

Colaboradores con discapacidad:

5 consejos para abordar el tema

La discapacidad en las personas va en aumento en la Unión Americana. Esta es la forma en cómo RH se puede asegurar que procura el trato adecuado a los trabajadores en esta situación.

Originally published as “5 Tips for Addressing Employees with Disabilities” by Michae J. Sudenka in HR Magazine, (issue Sep 27, 2016). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

A medida que la población general de los Estados Unidos cambia, también lo hacen los datos demográficos de la fuerza laboral. Con base en esta información, los empleadores pueden esperar en el futuro que más empleados tendrán discapacidades cubiertas por la Ley de Americanos con Discapacidad (*Americans with Disability Act*, ADA).

Una de las razones de esto es que, como informa el Centro Nacional de Estadísticas de Salud, las tasas de obesidad en los Estados Unidos se han duplicado desde la década de los años 70, lo que significa que ha habido un aumento relacionado con problemas de salud asociados con el peso tales como hipertensión arterial y diabetes entre otros.

Adicionalmente, más empleados mayores están dentro de la fuerza laboral y algunos de ellos tienen alguna discapacidad. Mientras tanto, los centros para el control y prevención de enfermedades de los Estados Unidos han reportado un incremento significativo en el número de niños (la mano de obra del futuro próximo) con condiciones de desarrollo y comportamientos como trastorno por déficit de atención con hiperactividad, autismo, diversos estados de ánimo y desórdenes de ansiedad.

Muchos empleadores carecen de la preparación para procurar apropiadamente a los colaboradores que tienen discapacidades. A menudo se enfrentan a un laberinto de regulaciones que pueden resultar abrumadoras. Por ejem-

plo, en California los patrones deben cumplir con varias leyes que se sobreponen, incluyendo la Ley ADA que fue ampliada por enmienda en el 2008; asimismo, está la Ley de Empleo y Vivienda Justa (*California Fair Employment and Housing Act*) que debe ser observada en coordinación con diversos ordenamientos de compensación como la licencia por embarazo y maternidad/paternidad.

He aquí cinco recomendaciones para los empleadores acerca de cómo pueden involucrarse de manera más efectiva en la temática.

Crear una política escrita

Asegúrese de que su empresa cuente con una política de ubicación para empleados con discapacidad que describa claramente el proceso de diálogo interactivo y se enfoque en la necesidad de comunicación entre los colaboradores y los profesionales de RH.

La política debe:

- Estar por separado y en adición a las directrices típicas en contra de la discriminación y hostigamiento que se encuentran en la mayoría de los manuales para empleados.
- Explicar en qué consiste el proceso de diálogo interactivo, incluyendo información acerca de documentar la discapacidad existente y discutir opciones de ubicación física razonable.

- Resaltar la necesidad de conversaciones abiertas y continuas sobre las necesidades del empleado y cómo esos requisitos podrían afectar la forma en que el individuo realiza las funciones esenciales del trabajo.
- Designe profesionales específicos de RH que manejen solicitudes. Este enfoque ayuda a asegurar que los empleados se conecten con las personas de la empresa que están más capacitadas en el tema. Los empleadores frecuentemente son encontrados legalmente responsables si un trabajador puede demostrar que su supervisor tenía conocimiento de una solicitud de tratamiento diferenciado y éste no tomó las medidas adecuadas. Una política que nombra a los responsables específicos de recibir dichas solicitudes ayuda a evitar este problema.

Capacitar a todos los empleados

Los supervisores son los ojos y los oídos de la empresa. De hecho, la ley considera que lo que saben o deben saber es lo que la compañía sabe o debería saber también. Por lo tanto, los empleadores que no capacitan a sus gerentes sobre cómo manejar las solicitudes del personal con discapacidad, pueden ser sujetos de demandas.

Estas peticiones surgen en muchas formas y no siempre son fáciles de reconocer. Legalmente, ni siquiera tienen que hacerse por escrito. Una plática de oficina en la que un empleado menciona una discapacidad en el contexto de su vida personal podría ser utilizada más tarde para demostrar que el empleador tenía “conocimiento” de la circunstancia.

Imagine, por ejemplo, a un empleado que comparte con su jefe que le cuesta trabajo llegar a la oficina en la mañana debido a sesiones de terapia física a las que debe asistir. Lo crea o no, esa conversación probablemente sería considerada una solicitud del personal con discapacidad en la sala del tribunal. Un supervisor no entrenado puede fallar al iniciar un diálogo interactivo apropiado y podría someter al empleado a medidas disciplinarias que quizás sean consideradas como represalias ilegales.

Considere capacitar a empleados generales acerca de la política. Si cada colaborador entiende cuándo se debe usar, cómo deben hacerse las solicitudes y a quién se deben dirigir, habrá mayor probabilidad de que la compañía maneje estas situaciones adecuadamente.

Realizar valoraciones individuales

Una vez que un supervisor o un profesional de RH se da cuenta de la necesidad de un empleado con discapacidad, está obligado legalmente a entablar un diálogo interactivo para determinar las limitaciones relacionadas con el trabajo que pudieran derivarse.

Este no es un proceso “unitalla”. Cada solicitud requiere de una valoración individual que debe incluir sugerencias del empleado y del gerente. La compañía simplemente no puede basarse en un enfoque único que funcionó para otro empleado con una discapacidad similar.

Mantenga una mente abierta y evalúe cuidadosamente caso por caso, de acuerdo con la condición médica. Consulte con los abogados de la compañía para comprender lo que se puede y no pedir al empleado durante la valoración.

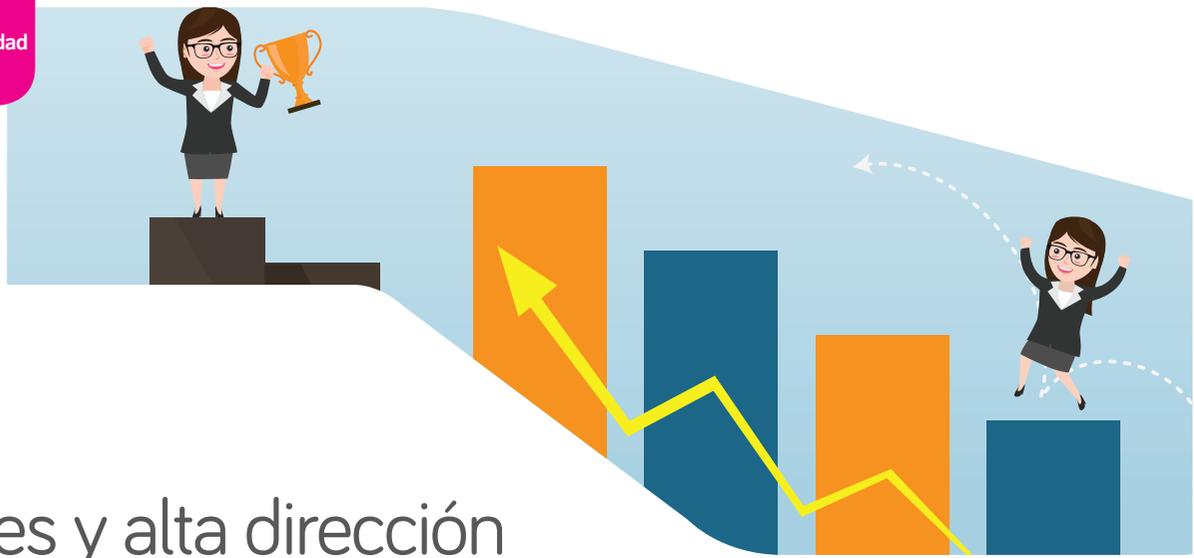
Siga hablando

La obligación de un empleador no termina después de que al empleado se le dio una respuesta razonable. Continúe el seguimiento con el colaborador y su supervisor para asegurar la efectividad de la acción y no suponga que la decisión inicial es suficiente. Las condiciones de trabajo y la salud de la persona en cuestión pueden cambiar.

Es por eso que el diálogo debe continuar cuando un empleado está de licencia por discapacidad. Él o ella puede necesitar tiempo adicional fuera, por ejemplo, debido a una complicación imprevista. Asegúrese de que los trabajadores sepan cómo informar a los profesionales de RH designados.

Documente las conversaciones

Cada comunicación referente al proceso que tenga con el empleado, debe ser documentada y mantenida en su archivo médico confidencial (separado del archivo de personal). Con frecuencia, los gerentes no toman nota de los intercambios diarios de dos minutos que tienen con un trabajador con discapacidad. Pero esas mismas conversaciones son las que constituyen el diálogo interactivo continuo. Ninguna discusión es demasiado breve para ser documentada, dado que así se prueba que el patrón está atendiendo toda solicitud. ▲▲



Mujeres y alta dirección

Innovación, diversidad y compromiso social

Por: Lic. Patricia Espinosa, VP Relaciones con Gobierno del Consejo Directivo de Amedirh

Hasta ahora, ninguna mujer preside alguna de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, hecho notable en una nación donde el 50 por ciento de la población es de género femenino.

Tratándose del ámbito empresarial y del desarrollo del talento organizacional, significa que hay un gran trecho por avanzar. Pero esta brecha se extiende en longitud y profundidad por toda la sociedad del país, reflejo de lo que ocurre en la mayoría de las sociedades del mundo.

En foros diversos, he tenido la oportunidad de observar y escuchar en el plano del discurso, la constatación y preservación del estatus de prevalencia de lo masculino. En particular, en el campo de lo económico, aun cuando éste ha evolucionado en múltiples direcciones y se ha buscado con ahínco nivelar el suelo para mujeres y hombres, hay paradigmas que todavía parecen inamovibles.

Las estadísticas, reveladoras sin duda, indican que, la presencia de directoras y ejecutivas en el nivel jerárquico más alto del empresariado, es francamente pobre.

En las 100 compañías más grandes de América Latina:

- Las mujeres representan el 7.3% de los puestos de dirección en los consejos de administración de las empresas referidas. Los varones, el 92.7%.

- En la década reciente, este indicador creció un escaso 2.2 por ciento.
- Las mujeres consejeras tienen lazos familiares con quienes las dirigen, especialmente en México y Brasil con 40%.
- América Latina se encuentra por debajo en la designación de mujeres en los consejos de administración con 7.3%; frente a Europa con 34.4%, Estados Unidos y Canadá con 20.4%; África con 14.4% y Asia-Pacífico con 9.4%.
- México es el país con los niveles más bajos de participación con 6.1%, mientras que en Chile hay un 7.8% y en Colombia el 16.2%.

Como humanidad, no hemos sido capaces de construir el espacio de equidad que se requiere para emparejar las circunstancias. No lo hemos logrado con oportunidad, con efectividad y con suficiencia. Incluso, el derecho de la mujer al voto, palidece frente a la sombra dejada por su ausencia en las grandes decisiones económicas del mundo.

Aún hay más. El potencial económico de las mujeres tiene un impacto global de 70% en la economía, de ahí que debemos pensar en el enorme pendiente que significa esta presencia en el sector financiero. Hay que tener sentido de urgencia para romper el *statu quo* que prevalece porque, después de todo, no podemos esperar a que transcurra otro siglo esperando para concretar la inclusión femenina en los puestos de decisión.

El potencial económico de las mujeres tiene un impacto global de 70% en la economía, de ahí que debemos pensar en el enorme pendiente que significa esta presencia en el sector financiero.

Es indispensable fomentar la producción de políticas que beneficien por igual a mujeres y a hombres. La educación tiene que ser uno de los puntales, en todos los ámbitos temáticos y disciplinarios, en las ciencias y en las humanidades, especialmente en el campo de tecnologías aplicadas en la industria, la productividad y las finanzas.

Directoras de Consejos de Administración en América Latina, 2005 - 2016



Toque de campana: GSW

La *Cumbre Mundial de Mujeres* (GSW por sus siglas en inglés) es un espacio importante para el intercambio de experiencias prácticas en la economía, con amplios objetivos y metas, de acuerdo con la demanda global en el avance económico de las mujeres.

Desde 2006, Irene Natividad, presidenta de la organización, impulsó la iniciativa global para que las mujeres incursionaran en los mercados bursátiles y financieros, a través del toque de campana en las bolsas de valores de 18 países. Ésta ha sido una forma de evidenciar la limitada presencia de las mujeres en el ámbito de los negocios.

Este 2017, la reunión se celebró en Tokio. Se dieron cita 1,300 ejecutivas, empresarias, líderes de la política y de organismos sociales internacionales, procedentes de 62 naciones. El mercado de valores japonés, el segundo más grande en la economía global, fue el escenario para que mujeres CEO, directoras generales, ministras del sector financiero y ejecutivas de alto nivel, abrieran la sesión, rasgando el velo de solemnidad que suele rodear las operaciones del recinto.

Con el acto simbólico del toque de campana, las mujeres avanzamos un trayecto más hacia la ruptura del paradigma que impide a las empresas asimilar a más profesionistas mexicanas en los consejos de administración.

La GSW promueve, entre otras acciones, el incremento de la participación de las mujeres en la alta dirección y en los gobiernos corporativos. Asimismo, proporciona la información estadística necesaria para medir el avance de la presencia femenina y otros mecanismos como la llamada cuota o porcentaje de mujeres para aprovechar su potencial en los puestos de mando en las empresas públicas y privadas.

Fomentar la inclusión y la diversidad son un rasgo de innovación social que debe ser parte de la mejora continua de todas las organizaciones en países que se perfilan hacia la consecución de niveles de vida idóneos para su población, el combate a la pobreza, la igualdad, la equidad, el respeto a los derechos de la mujer, así como de todo ciudadano y el desarrollo económico. ▲▲

Equidad de género en el trabajo

Garantías que brinda la legislación en México

Por: Juan Loredo, socio de Legal Laboral Abogados

Existen diversos preceptos que garantizan la igualdad de género dentro de la fuente de trabajo, llegándose hasta la inclusión de personas con capacidades diferentes.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos prohíbe en su artículo 1, párrafo 5, la discriminación suscitada por “origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”.

En el artículo 5, la Carta Magna estipula que a ninguna persona se le puede impedir que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siempre y cuando sean lícitos. De ahí el precepto fundamental para que hombres y mujeres puedan realizar actividades que “socialmente” estaban delimitadas por el rol de género.

La Ley Federal del Trabajo (LFT) estipula en su artículo 2 que las normas propiciarán el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales, entre otros aspectos; entendiéndose por tal como aquel “en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador, no exis-

te discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión”.

Tanto el artículo 123, apartado A, fracción VII de la Constitución, así como la LFT en su artículo 5 fracción XI, dispone como nulo el pago de un salario inferior a otro trabajador de la misma fuente de trabajo de igual eficiencia, actividad y jornada, por consideración al sexo, entre otras.

En el caso de las mujeres embarazadas, la LFT señala en el artículo 132, fracción XXVII que se obliga al patrón a proporcionar las condiciones que establezcan los reglamentos, amén de las disposiciones relativas a la protección de la maternidad (artículos 165 al 172 de la LFT).

La ley, en su artículo 133, fracción I, prohíbe al patrón y/o sus representantes negarse a aceptar trabajadores, entre otras razones, por género. Ha menester llamar la atención respecto de dos restricciones que protegen específicamente a la mujer. Por un lado, la prevista en la fracción XIV del citado artículo consistente en la presentación de certificados médicos de no embarazo destinados a su ingreso, permanencia y ascenso. De igual manera, la fracción XV impide despedir o coaccionar a trabajadora alguna, directa o indirectamente, para que renuncie por



estar embarazada, cambio de estado civil, o bien, por tener el cuidado de hijos menores a su cargo.

Para no dejar duda alguna de la equidad entre hombres y mujeres en el trabajo, el artículo 165 de la ley dispone que **las mujeres disfrutarán de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.**

Consecuencias

- La multa al patrón que en el centro de trabajo cometa cualquier conducta discriminatoria, realice actos de hostigamiento sexual o que tolere o permita actos de acoso u hostigamiento sexual contra sus trabajadores, se le impondrá una multa equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo (artículo 994, fracción VI).
- La misma multa aplica también para aquel patrón que no cumpla con las citadas obligaciones XIV y XV del artículo 132.
- En general, se multará por cualquier incumplimiento de las diversas disposiciones de la LFT y se impondrá al patrón una sanción de 50 a 5000 veces el salario mínimo.
- La penalización se puede multiplicar por el número de trabajadora afectadas (artículo 992, penúltimo párrafo). ▲▲

En el caso de las mujeres embarazadas, la LFT señala en el artículo 132, fracción XXVII que se obliga al patrón a proporcionar las condiciones que establezcan los reglamentos, amén de las disposiciones relativas a la protección de la maternidad (artículos 165 al 172 de la LFT).



Conversación con
Amy Schabacker Dufrane,
Ed.D, SPHR, CAE,
Human Resources Certification Institute

Asumiendo nuevos retos en la certificación de RH

Por: Amedirh

En el marco de la innovación en Recursos Humanos, el *Human Resources Certification Institute* presentó en México, en alianza con Amedirh, los proyectos estratégicos que ha desarrollado para potenciar a los ejecutivos directivos dedicados a la gestión del talento. En entrevista, Amy Schabacker Dufrane, Ed.D, SPHR y CAE del HRCI, compartió los rasgos esenciales de estas nuevas perspectivas.

CVRH: ¿Cuáles son las innovaciones que el HRCI ha presentado en México a través de Amedirh?

Amy Dufrane: Tenemos tres innovaciones en el *Human Resources Certification Institute*. La primera es la nueva edición del *HR Body of Knowledge*, que es una mejora a la versión previa que desarrollamos hace 18 meses y está basada en la guía de contenido para el examen de certificación. Esta es una segunda edición ampliada como una guía fundamental de referencia para los ejecutivos de la función. Es un gran recurso que busca reflejar un panorama de los temas clave de RH y, con ello, el profesional puede identificar cuál es su lugar respecto a ellos.

CVRH: ¿Se dio cabida a variaciones en las áreas temáticas del cuerpo de conocimiento en RH para la certificación?

Amy Dufrane: En esencia se mantienen las áreas temáticas y se incorporan las que van emergiendo y son relevantes para la comunidad y la profesión. Como parte de la certificación, cada cinco años hacemos una revisión masiva del cuerpo de conocimiento. Adicionalmente, efectuamos pequeños ajustes anuales; así que la mejora es permanente y para el caso de nuestras certificaciones internacionales invitamos a expertos de distintas nacionalidades para trabajar juntos en el diseño de los exámenes y su contenido. De este modo, nos aseguramos de incluir la visión de organizaciones de diferentes industrias, sectores y tamaños. Asimismo, nos vinculamos con temas sobre diversidad de la fuerza de trabajo.

CVRH: ¿Se preparó una versión en español para facilitar el proceso de preparación de los ejecutivos?

Amy Dufrane: Se han generado los materiales de certificación en español, de manera que los ejecutivos puedan estudiar en su lengua nativa. Además, cuando acuden a la aplicación del examen se cuenta con recursos de ayuda que también están traducidos. Toda la terminología especializada se encuentra en formato bilingüe. Los cuestionarios deben responderse en el formato en inglés, pero

La certificación en Recursos Humanos aporta valor a tu práctica profesional, demuestra compromiso con tu desarrollo y el de la organización en la que colaboras. Puedes acceder a este proceso gracias a la alianza entre Amedirh y el HRCI.

estos mecanismos multiculturales facilitan el proceso de comprensión lectora y de respuesta.

CVRH: Sabemos que también se aplicó una encuesta sobre la valoración de RH como socio estratégico. ¿Cuáles fueron los principales resultados obtenidos?

Amy Dufrane: La otra innovación del *Human Resources Certification Institute* es un estudio que realizamos para ubicar áreas de mejora en el desempeño de los ejecutivos. La investigación incluyó a diversidad de organizaciones y uno de los hallazgos más relevantes es que en menos del 30% de ellas se considera que RH es un aliado estratégico.

En el caso de las compañías que sí han adoptado a Recursos Humanos con esta concepción, el 80% de ellas ha reportado que la efectividad es alta en la planeación y desarrollo del capital humano. Esto significa que hay un potencial reconocido en RH por parte del empresariado.

Una vez más el *Human Resources Certification Institute* constata que la gestión de talento y los ejecutivos a cargo de ella deben tener una experiencia de inmersión en el negocio para conocerlo y comprenderlo cabalmente, a fin de ofrecer soluciones y estrategias de impacto, vinculadas con las métricas de desempeño de la empresa.

CVRH: Hoy tenemos una demanda de talento especializado en RH. ¿Cómo se está atendiendo a los jóvenes que inician su carrera en gestión de talento?

Amy Dufrane: Justo esta es nuestra tercera innovación y se trata de la certificación para personas que cuentan con experiencia inicial en gestión de talento y quieren incorporarse a Recursos Humanos. La hemos denominado *Asociates Professionals in Human Resources* (APHR) y está diseñada específicamente para recién graduados de estudios universitarios que quieren mejorar su actividad e incrementar su potencial.

En el *Human Resources Certification Institute* consideramos que esta certificación para asociados, debe dar respuesta a quienes se están incorporando a la profesión y que cuentan con los elementos para construir su marca personal y para ser capaces de disciplinar su evolución como ejecutivos a través de la mejora continua.



Amy Schabacker Dufrane, Ed.D, SPHR y CAE del HRCI

CVRH: ¿Cómo describiría el avance del proceso de certificación de RH en México?

Amy Dufrane: Creo que las personas ahora tienen la oportunidad de demostrar su grado de compromiso profesional y la calidad de su potencial al prepararse y obtener una certificación como las desarrolladas por el HRCI. Para los ejecutivos que han aplicado en el proceso, ha significado un diferenciador que ayuda a la organización a reducir riesgos por falta de conocimiento, competencias y dominio.

CVRH: ¿Cuál diría que es la característica que los CEO's valoran mejor en el ejecutivo de Recursos Humanos?

Amy Dufrane: He tenido oportunidad de conversar con CEO's de 40 o 50 empresas sobre lo que buscan en los profesionales de RH. Desean encontrar a personas que entienden el negocio, sin importar la industria. Asimismo, que sean capaces de comprender el estado de pérdidas y ganancias, las utilidades, las finanzas de la organización y la cultura. Pienso que los CEO's consideran que el diferenciador más importante para tener éxito, es que los directores de gestión de talento sean responsables de asegurarse de que la gente tenga un gran lugar para trabajar, oportunidades y líderes inspiradores. ▲▲

Mejore la gestión de su capital humano con estrategia

Una compañía logra sobresalir ante la competencia y mejora sus resultados **sólo si tiene el talento adecuado y una estrategia integral**. La gestión 360 de capital humano no sólo se trata de un acercamiento difuso, difícil de cuantificar en cuanto al *engagement* de los empleados, reclutamiento o sucesión; por el contrario, entrega resultados tangibles. De acuerdo con *Hackett Group*, las empresas pueden ver un aumento de 15% en sus ganancias sólo con mejorar la gestión¹.

Se estima que en Estados Unidos se gastan 105 mil millones de dólares cada año para mitigar las malas decisiones de selección². Sin embargo, aunque el impacto monetario de una contratación deficiente pueda ser de 200 mil dólares por mes, trabajar con empleados inadecuados en puestos clave y estratégicos puede costar más de 7,000 USD por día, lo que significa 210,000 al mes³.

Aun así, una estrategia de gestión integral de capital humano todavía no es parte de la norma. Las investigaciones demuestran que menos del 25% de las compañías utilizan un enfoque unificado y holístico para su gestión de recursos humanos. Otro estudio muestra que, mientras 45% de los encuestados clasifican esto como número uno en su planeación corporativa, 35% afirmó que sus organizaciones todavía no cuentan con una.

Así que es momento de ir un paso adelante de la competencia e implementarla, con herramientas para manejar el ciclo de vida del capital humano como un todo interconectado. Esta transformación debe ir de la mano con un CHRO empoderado y cuatro verticales que se conjuntan para crear una estrategia eficiente, aplicable a cualquier industria:

- **Nuevas generaciones:** Jóvenes que se incorporan a la fuerza de trabajo con nuevas habilidades, exigencias e ideas.
- **Capacidades estratégicas del CHRO:** Perfil específico que le permita crear, habilitar y operar una estrategia cuyo centro son las personas y cumplir con los objetivos del negocio; con constante comunicación con el CEO y el CFO para tomar decisiones.
- **Nuevas formas de trabajo:** Incorporación de novedosas maneras de trabajar y así mejorar el desempeño. Los resultados son aquellos que se logran al motivar al capital humano.
- **Nuevas tecnologías:** La transformación digital ha permeado en todas las áreas de la organización y habilita nuevas formas de medición de resultados, reclutamiento, capacitación y seguimiento.

Las empresas están delante de una oportunidad para crear una estrategia integral del manejo del capital humano, si se toman en cuenta estas cuatro bases para impulsar el futuro de la organización.

¹Hackett: "Companies Can Improve Earnings Nearly 15% By Improving Talent Management Function." The Hackett Group. 24 de julio de 2007. Acceso en http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2007/alert_07242007.jsp.

²L. Karsh. "The Hidden Costs of Poor People Management." Inc.com. Diciembre, 2004. Acceso el 4 de enero de 2015 en http://www.joanncorley.com/uploads/Hidden_Cost-Poor_People_Mgt2.pdf.

³Sullivan, 2005.



¿Cómo convencer a la alta dirección de invertir en esto?

Un buen argumento es justo el de las pérdidas potenciales. Por ejemplo, imagine una compañía de 2,000 empleados con un salario anual aproximado de 48,872 USD (la media de Estados Unidos) y una tasa de rotación voluntaria de 10.4 por ciento (igualmente, promedio de la unión americana). Multiplicar empleados por salario por tasa de rotación produce un **costo anual de rotación de 10 millones 165 mil 376 dólares**. **Muy pocas organizaciones, si es que alguna, pueden darse el lujo de perder 10 millones de dólares al año.**

De manera que, invertir en una estrategia de gestión integral de capital humano es la decisión más inteligente para apoyar el crecimiento de cualquier compañía y llevarla a un nivel realmente competitivo; sobre todo, porque ésta no tiene que ser onerosa.

Para ayudar a las organizaciones con esta importante tarea, *Cornerstone OnDemand*, líder en aplicaciones basadas en la nube, cuenta con una solución integral para gestionar a sus equipos.

Nuestra solución ayuda a las organizaciones a reclutar, entrenar, gestionar y crear *engagement*, empoderando a sus colaboradores e incrementando la productividad de la fuerza laboral.

Con *Cornerstone OnDemand* usted podrá:

- Contratar a los mejores empleados.
- Incrementar el compromiso, la retención y las ganancias.

Se estima que en Estados Unidos se gastan 105 mil millones de dólares cada año para mitigar las malas decisiones de selección. Sin embargo, aunque el impacto monetario de una selección deficiente pueda ser de 200 mil dólares por mes, trabajar con empleados inadecuados en puestos clave y estratégicos puede costar más de 7,000 USD por día, lo que significa 210,000 al mes.

- Aumentar el ingreso neto por empleado y disminuir el bajo desempeño.
- Desarrollar el capital humano interno para la continuidad del negocio.
- Medir acciones de gestión de equipos.

Cornerstone OnDemand hace de los equipos de recursos humanos un factor estratégico para el crecimiento de las empresas.

Para más información visite: www.csod.la

El contenido es responsabilidad de Cornerstone OnDemand.

Los motores de la motivación

Por: Mundo Ejecutivo

Las empresas deben proporcionar las herramientas necesarias para que los colaboradores se capaciten y desarrollen nuevas habilidades que les permitan enfrentar diversos retos y responsabilidades.

En la actualidad, a menudo se escuchan comentarios acerca de cómo la situación laboral es complicada o que las metas no se están alcanzando. Por lo general, se señala que una de las causas que genera dicha situación, radica en los colaboradores desmotivados y se busca aplicar incentivos generales que, después de algún tiempo, terminan por no generar una mejora sustancial.

Si bien la falta de la motivación se atribuye como causa principal para muchos de los problemas organizacionales, pareciera que no se ha profundizado lo suficiente en los efectos que tiene en las personas y su productividad.

¿Qué influye sobre la motivación? Diversos estudios han mostrado una mayor claridad sobre las variables que más influyen y su debido manejo. Una parte importante está en elementos intrínsecos. Estos provienen del interior de la persona y los ejecutivos de RH deben estar atentos a cuáles son y cómo funcionan en cada persona.

Resulta necesario entender que motivar significa mover y que este movimiento se consigue, en uno mismo o en otros, siempre y cuando se activen los estímulos adecuados para cada caso particular, lo que dificulta su efectividad generalizada a un grupo.

Por lo anterior, hay que identificar lo que mueve a la acción a cada persona, siendo importante conocer cómo activar estos motores y que tienen una relación clave con los neurotransmisores, es decir, sustancias físico-quími-

cas que procesa de diferente manera cada sujeto. De ahí que ciertas actividades van a ser más interesantes para un colaborador, o no, en función de la intensidad que alcancen como estímulo.

Por ejemplo, a una persona le parecerá más importante ganar, cumplir metas y diferenciarse de otros al ser competitiva, mientras otra buscará cooperar y ser incluida en un grupo sin aspirar a destacar. O bien, en otra área de la organización, algunos perseguirán la seguridad y otros el riesgo. Esta polaridad, no es ni buena ni mala por sí misma. Va a depender de la exigencia de un puesto determinado.

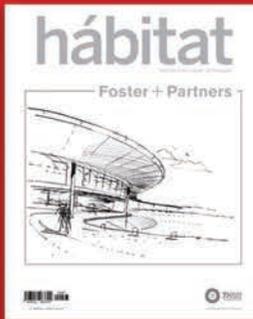
¿Cómo dirigir apropiadamente la motivación?

- Define cuáles son las actividades que representan un genuino interés para las personas, aprovechando el diálogo organizacional e individual.
- Encuentra en la variedad de motivadores, aquellos que son preferidos y los que son evitados. Algunos de estos estímulos son opuestos entre ellos; por ejemplo, riesgo vs seguridad.
- Comprende que lo que motiva a un individuo, puede ser aversivo para otro.
- Procura evitar el incumplimiento de las expectativas generadas sobre alguna tarea o proyecto, con independencia de lo que le motiva a esa persona, pues esto, en general, causa insatisfacción.

El contenido es responsabilidad de Mundo Ejecutivo.

GRUPO MUNDO EJECUTIVO

¡TE INVITAMOS A CONOCER NUESTROS PRODUCTOS!



MUNDO EJECUTIVO
expressTV



WebMundoEjecutivo

MundoEjecutivo

» 5002 9429 » 5002 9431 » 5002 9513

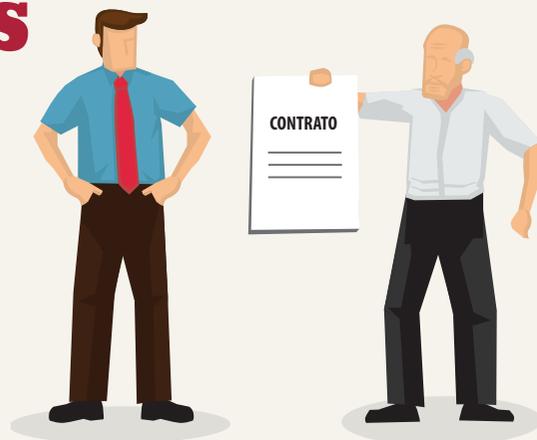
irma.ruiz@mundoejecutivo.com.mx

www.mundoejecutivo.com.mx



Ahorra al contratar a personas mayores o con discapacidad

Por: Ernesto Vázquez Landero



Para innovar, encontrar nuevos nichos de mercado o abordar formas alternas para resolver problemas es conveniente contar con diferentes puntos de vista. Por ello, cada día resulta más importante para las organizaciones integrar equipos diversos que sugieran nuevas y variadas maneras de hacer las cosas.

Algunas empresas optan por contratar talento de diferentes países. Otras han aplicado políticas de equidad de género. No obstante, en algunas organizaciones se han impuesto limitaciones para contratar personal con alguna discapacidad e incluso a personas mayores. Esto se debe a que, *a priori*, se considera que:

- La productividad podría ser menor.
- Tal vez no logren adaptarse a los cambios.
- Suele asumirse que no se ajustarán a decisiones flexibles o que su capacidad de reacción no será la adecuada.

Sin embargo, esto es solo un paradigma pues no aplica a todas las personas mayores de forma universal e inclusive, ciertas capacidades en el trabajo se consolidan con la edad. Es decir, lo que realmente se está haciendo es incurrir en formas de discriminación hacia las personas por razón de su edad, tal como lo ha establecido la Primera Sala de la SCJN en la tesis 1a. CDXXIX/2014 (10a.) publicada en la Gaceta del Semanario Judicial de la Federación Libro 13, diciembre de 2014, Tomo I, página 223.

Para contrarestar este tipo de discriminación y motivar a las empresas para que contraten a personas con discapacidad y a adultos mayores, el Gobierno Federal otorga los siguientes estímulos fiscales.

Beneficios por contratar a adultos mayores

De conformidad con el artículo 186 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, quienes contraten a adultos mayores tienen derecho a un estímulo fiscal. El beneficio consiste en deducir el equivalente al 25 % del salario efectivamente pagado a las personas de 65 años y más. Para estos efectos, se deberá considerar la totalidad del salario que sirva de base para calcular, en el ejercicio que corresponda, las retenciones del ISR del trabajador de que se trate.

Beneficios a patrones que contraten personal con alguna discapacidad

En este caso se podrá optar por deducir un monto equivalente al:

- 100% del ISR que retengan a dicho personal y que haya sido efectivamente enterado (art. 186 LISR).
- 25% del salario pagado a estos trabajadores que sirva de base para calcular el ISR a cargo de dicho trabajador (Art.16 fracción X de la Ley de Ingresos de la Federación 2017).

Algunas empresas optan por contratar talento de diferentes países. Otras han aplicado políticas de equidad de género. No obstante, en algunas organizaciones se han impuesto limitaciones para contratar personal con alguna discapacidad e incluso a personas mayores.

Requisitos a cumplir

Se debe tratar de personal que se encuentre en alguna de las siguientes situaciones:

- Discapacidad motriz y que para superarla requiera usar permanentemente prótesis, muletas o sillas de ruedas; mental, auditiva o de lenguaje, en un 80% o más de la capacidad habitual. Asimismo, personas invidentes.
- Inscribir a dichas personas al seguro social y pagar las cuotas correspondientes.

- Obtener del IMSS el certificado de discapacidad del trabajador.

Comparativo entre ambos estímulos

Para efectos prácticos, consideremos el supuesto de un trabajador cuyo salario mensual es de \$8,000.00 y que el ISR a retener sea de \$690.30. El monto del estímulo se calcularía como sigue:

Artículo 186	
Deducción de 100% del ISR retenido	
ISR que le corresponde al trabajador	690.30
Multiplicado por el % aplicable	100%
Monto a deducir	690.30

Artículo 16, X LIF	
Deducción del 25% del salario pagado	
Sueldo	8,000.00
Multiplicado por el % aplicable	25%
Monto a deducir	2,000.00

- En la mayoría de los casos resultará más conveniente aplicar el estímulo previsto en la Ley de Ingresos de la Federación debido a que el estímulo previsto en el artículo 186 de la Ley del ISR sólo será mayor si el ingreso del trabajador es tan alto, que su tasa real de impuesto sea superior al 25%.
- Adicionalmente, las empresas podrán deducir el 100% de las inversiones que impliquen cambios al activo fijo tales como rampas y elevadores que faciliten a los trabajadores que padezcan alguna discapacidad el acceso y uso de las instalaciones de la empresa.

Consideraciones finales

Como se observa, además de generar una cultura incluyente, la contratación de adultos mayores o de personas con alguna discapacidad, puede generar ahorros fiscales en las empresas que apliquen los estímulos fiscales previstos por la ley del ISR y la LIF. ▲▲



Experts in Business Competencies

Más de **33 años** ayudando a nuestros clientes a contar con personas preparadas para el éxito de su organización

Soluciones



Modelos por Competencias



Evaluación por competencias



Identificación del Talento y Liderazgo



Desarrollo de Competencias



Planes de Sucesión

Herramientas y Productos

- Assessment Center
- Pruebas Psicométricas Wave y Swift
- Evaluación 360°
- Desarrollo de Competencias Gerenciales
- Desarrollo de Supervisores y Mandos Medios

Llámanos y conoce nuestras soluciones en diagnóstico, selección y desarrollo de competencias de negocio.

 **(55) 9001 1286** CDMX

 **(81) 8215 1625** MTY

 info@cdg.com.mx

  Cdg- Experts in Business Competencies



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



2 Salas de juntas



1 Aula de cómputo

Terraza networking lounge

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

El Modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación

Por: Amedirh

Entrevistamos al Dr. James Kirkpatrick sobre el estado actual de la capacitación y el valor que tiene en las organizaciones de todo el mundo. De hecho, el especialista considera que “el entrenamiento y el desarrollo están en un estado de crisis”. También reconoce que “estos presupuestos son los primeros en ser recortados cuando los tiempos económicos se ponen difíciles, y no es de extrañar, pues a menudo se ve a la formación como un fin en sí mismo, en lugar de considerarlo una mejora al desempeño”. Compartimos con nuestros lectores un resumen de esta conversación.

CVRH: ¿Cómo se percibe a la capacitación en las organizaciones en la actualidad?

JK: Hay una falta de conexión con el desempeño y el logro de los resultados clave de la organización que ponen a la capacitación en la categoría “agradable de tener”, en lugar de que sea requerida para el éxito. El fracaso a la hora de diseñar un caso de negocio sólido, ha dejado a la función en una posición precaria.

El Modelo Kirkpatrick ofrece un proceso práctico paso a paso para capacitar a profesionales de la capacitación de todo el mundo para demostrar el valor de sus esfuerzos y evitar perder presupuestos o sus empleos. En palabras simples, tenemos cuatro niveles:

- **Nivel 1 - Reacción:** El grado en que los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos.
- **Nivel 2 - Aprendizaje:** El grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en el entrenamiento.

- **Nivel 3 - Comportamiento:** El grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo.
- **Nivel 4 - Resultados:** El grado en el que se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización.

CVRH: ¿Cuál es la historia detrás del modelo de Kirkpatrick?

JK: Los cuatro niveles fueron creados por el Dr. Don Kirkpatrick (1924-2014) en la década de los años 1950, como tema de una disertación académica. En ese momento, él era profesor en la Universidad de Wisconsin. Su enfoque estuvo centrado en la enseñanza de administración y supervisión para las áreas de negocios como parte de un programa universitario de divulgación educativa. Él realmente deseaba identificar si los programas de capacitación que llevaba a cabo hacían una diferencia en los participantes; así fue como nacieron los cuatro niveles. Además, los utilizó para evaluar sus propios programas de capacitación.

Don escribió una serie de cuatro artículos, titulados *Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados*. Los profesionales de la capacitación en todo el mundo leyeron las publicaciones y aplicaron los principios a su trabajo. Con el tiempo, estos fueron reconocidos como los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick.

CVRH: ¿Cuál es el modelo y cuáles son sus principios?

JK: El modelo apunta efectivamente a las tres razones principales para evaluar los programas de capacitación.

En primer lugar, **para mejorar el programa**. La mayoría de los profesionales de la capacitación están acostumbrados a evaluar con el propósito de hacer una mejora. Usando los métodos, formativo (durante el programa) y sumativo (después del programa), se hacen preguntas relacionadas con la satisfacción de los participantes, si el contenido aprendido fue relevante, e información sobre cómo el programa pudiese ser mejorado para futuras sesiones. Este tipo de información es útil para el desempeño de los profesionales, medir la calidad, los materiales y los facilitadores. Si la evaluación muestra que el programa fue bien recibido y la información clave fue aprendida, entonces se puede llamar entrenamiento efectivo.

Segundo, **para maximizar la conversión de conocimiento en comportamiento y en resultados organizacionales**. Los profesionales de capacitación más expertos se dan cuenta de que incluso los programas de formación mejor diseñados y bien recibidos son de poco uso, a menos que los contenidos sean relevantes y aplicables en el trabajo. A esto se le llama conversión del aprendizaje en comportamiento. Es aquí donde la implementación deliberada del modelo de Kirkpatrick realmente ayuda a incrementar el grado de aplicabilidad y, por lo tanto, el impacto en el negocio o a la misión organizacional. Si lo aprendido se traduce en un mejor desempeño en el trabajo, entonces será posible lograr mejores resultados organizacionales. Si la evaluación de la capacitación muestra que el desempeño en el trabajo aumentó y que los resultados mejoraron, entonces la efectividad será visible.

Tercero, **para demostrar a la organización el valor de la capacitación**. Una de las excusas más comunes que usan las áreas presupuestales para refutar la contribución del entrenamiento es: “Hay demasiadas variables para demostrar la relevancia de la capacitación”. En este sentido, se debe ser capaz de evidenciar el valor organizacional los programas y proyectos. Como cualquier otro departamento de una organización, la capacitación no está exenta de demostrar cómo se asignan los recursos y el buen uso que se les da. Mediante la recopilación de datos relacionados con la efectividad, se puede comprobar de forma creíble el impacto.

Sus fundamentos son:

- El resultado esperado es el punto de partida.
- El Retorno Sobre Expectativas (ROE) es el último indicador de valor.
- La sociedad en los negocios es necesaria para lograr un ROE positivo.



Dr. James Kirkpatrick

- El valor debe ser creado antes de que pueda ser demostrado.
- Una cadena de evidencia de progreso convincente demuestra el valor que finalmente se busca alcanzar.

CVRH: ¿Qué es Retorno Sobre Expectativas y cómo puede ser usado?

JK: La definición de Retorno Sobre las Expectativas se entiende como “aquello que una iniciativa de capacitación exitosa ofrece a los principales grupos de interés en el negocio, demostrando el grado en el que sus expectativas quedan satisfechas”. Mi sugerencia más fuerte es aprender el modelo e implementar con éxito un programa piloto para mostrar cuál es la mejor manera de asegurar y demostrar la contribución de la capacitación en las utilidades. El Retorno Sobre las Expectativas se puede implementar mejor planificando primero la evaluación. Esto se hace comenzando con el nivel 4 y trabajando hacia atrás a través de los niveles 3, 2 y 1. Esto significa que primero se deben considerar las necesidades del negocio y los criterios para el éxito del programa, luego los requisitos de desempeño en el trabajo y, finalmente, apuntar hacia la responsabilidad y apoyo para antes, durante y después de la capacitación. Esto mantiene el foco en lo que es más importante y el resultado del programa se logra a través de un mejor desempeño en el trabajo de los graduados.

Para más información, puede registrarse gratuitamente en el sitio web y acceder a la biblioteca de recursos con artículos, white papers, webinars, consejos y herramientas para implementar el modelo. www.kirkpatrickpartners.com ▲

28 de agosto 2017

Día del Adulto Mayor en México

Este 28 de agosto se celebra en México el Día del Adulto Mayor. Este segmento de la población presenta mayor ritmo de crecimiento en el mundo y no suelen recibir la atención requerida.



Adultos mayores en el país

10.5 millones

9.06% de la población.

3.8% crecimiento del sector.

34.3%

Trabajan

De éstos, 37.4% lo hacen en el sector informal

25.6% Pensionados

20.7% Discapacitados

46.7% En situación de pobreza

14.2% Con mala salud

Familia

Viudos 29%

Encabezan hogares 18.8%

Viven solos 10%



Analfabetismo



35.6% Mujeres

24% Hombres

Principales enfermedades causantes de muerte

28.6% Cardiovasculares.

16.5% Crónico degenerativas.

15.7% Diabetes.



Fuente: INEGI, CONAPO, DIF, INGER, INAPAM, SS Y NOTIMEX.



Congreso Internacional Recursos Humanos *HR Visions & Strategies* 2017

Bienvenido a la experiencia digital



Todo lo que necesitas conocer sobre
el evento empresarial del año.

Descarga la app del congreso

Disponible en:



6-7 Septiembre 2017
Centro Citibanamex

www.congresoamedirh.com

PATROCINADORES



ALIANZAS

CONSULTORIA



Se busca líder del área de RRHH

¡Nos interesan personas innovadoras y comprometidas en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores!

Indispensable:

- ✓ Experto en augmentar la eficiencia del presupuesto, generando ahorros a la empresa.
- ✓ Con la habilidad para mejorar la productividad de sus trabajadores.
- ✓ Con experiencia en retener y motivar a sus colaboradores con prestaciones innovadoras.

Si cumples con los requisitos, no dudes en contactarnos.

Te estamos buscando para que empieces a otorgar las soluciones más innovadoras del mercado en vales de despensa y restaurantes.

telemarketing-mx@edenred.com
(55) 5351 3159