

# CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 4 / NÚMERO 2 / MARZO 2015



## Cumbre Mundial de Mujeres 2015

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



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



**50° CONGRESO AMEDIRH**  
Conoce los avances de  
este gran evento

11 conferencistas internacionales



**RH GLOBAL**  
Cuando la fuerza laboral envejece:  
Nuevo reto para Recursos Humanos



## EVENTOS GENTE GRANDE Y BOLSA DE TRABAJO

MARZO-ABRIL

### MARZO

Longevidad en plenitud: Taller de elaboración de un nuevo plan de vida para la jubilación

24  
marzo

### ABRIL

Taller práctico de entrevista laboral

15  
abril

Seminario de preparación al retiro laboral

28-29  
abril

INFORMES E INSCRIPCIONES

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



## EVENTOS RECURSOS HUMANOS

MARZO-ABRIL

### MARZO

Taller: Compensaciones II: Competitividad

12-13  
marzo

Innovación y Recursos Humanos I: Liderazgo para la Innovación.

17  
marzo

Desarrollo Organizacional I: Importancia en las empresas

19  
marzo

### ABRIL

Taller: Compensaciones III: Efectividad Salarial

16-17  
abril

Desarrollo Organizacional II: Diagnóstico del proceso

29-30  
abril

INFORMES

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

# Contenido



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

VISITA NUESTRA REVISTA ELECTRÓNICA  
donde encontrarás el video webcast con  
información exclusiva para socios de AMEDIRH



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

**Amedirh** estableció una alianza con el **HR Certification Institute (HRCI)** que es el instituto líder global en el desarrollo de procesos rigurosos de examinación para validar el dominio y la implementación de prácticas innovadoras, políticas y principios de Recursos Humanos con más de 140 mil ejecutivos en 100 países que ya cuentan y mantienen esta distinción.

Esta iniciativa fue puesta en la mesa al inicio de su gestión por el Ing. Alberto de Armas, Presidente de Consejo Directivo de Amedirh para el periodo 2013-2014. Haber concretado la alianza entre **Amedirh** y el **HR Certification Institute** nos ha permitido implementar en México dos certificaciones, ambas de carácter global, y diseñadas para validar el nivel ejecutivo, los conocimientos y habilidades fundamentales en Recursos Humanos, con diferente grado de alcance y profundidad.

- Human Resource Business Professional (HRBP®)
- Human Resource Management Professional (HRMP®)

Recordemos que una certificación profesional da acceso a un escenario de oportunidades y preparación para el ejecutivo de Recursos Humanos que incluye la posibilidad de equiparar conocimiento, experiencia, dominio y poder de influencia con el de otras profesiones. Asimismo, facilita que podamos incrementar las oportunidades para desempeñar un papel estratégico en la alta dirección.

El equipo de Amedirh ha realizado todo el proceso con el HRCI para llevar a cabo la adaptación de la metodología, los protocolos y materiales al español. Así, el ejecutivo de Recursos Humanos se encontrará con un escenario cercano tanto en contenidos como en pruebas para optar por alguna de las dos certificaciones. El proceso de certificación ya está disponible, desde del 1 de marzo 2015.

Abordar los desafíos que plantea el año, con la Certificación de **Amedirh** y el **HRCI** puede hacer la diferencia para construir exitosamente un futuro de desarrollo, calidad profesional y de vida. Por eso, hacemos un llamado a los *head hunters* para que se unan a este esfuerzo, buscando recomendar a aquellos ejecutivos que sí cuenten con un certificado emitido por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos y el HR Certification Institute.

**Certifícate ya  
con AMEDIRH y HRCI**  
El proceso está abierto a partir  
del 1 de marzo de 2015  
Obtén ya nuestras certificaciones  
en Recursos Humanos

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh\_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH

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

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

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

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

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

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

**CREANDOVALORH.** Año 4. No. 2. Marzo 2015. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso a través de IDMS Consulting SC. Teléfono: 2624-2102. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.

## RH GLOBAL

### Quando la fuerza laboral envejece: Nuevo reto para Recursos Humanos

Múltiples generaciones conviven en los centros de trabajo, planteando desafíos inesperados. Pero hay uno para el que prácticamente no estamos preparados. Le llaman el **Tsunami Plateado**. Esta es la oleada de retiros y jubilaciones de colaboradores con conocimiento y experiencia que empresas de todo el mundo perderán justo cuando la guerra por el talento está en pleno apogeo. Los ejecutivos de Recursos Humanos en México tienen la posibilidad de generar estrategias y tomar el control ante el éxodo que está por llegar.

## GRANDES TENDENCIAS

### Las mujeres y su lugar en la alta dirección. Líderes de excelencia, innovación y crecimiento

La población integrada por mujeres ganó un terreno enorme en el ámbito laboral en los últimos 100 años; pero esto no significa que hayan conquistado las posiciones de mayor injerencia en la toma de decisiones. Tal parece que en México e incluso en las economías más desarrolladas, el talento de las mujeres continúa siendo relegado, sub-aprovechado y mantenido en condiciones que nos hablan de muchos aspectos, excepto de la vigencia de políticas de equidad de género, afectando el compromiso, la productividad y la rentabilidad.

## CONOCE A

### Cumbre Mundial de Mujeres 2015 Mujeres Creativas, Economías Creativas

Este año se llevará a cabo la celebración por el 25 aniversario de la Cumbre Mundial de Mujeres (GSW) en Sao Paulo, Brasil. La presencia de una nutrida delegación mexicana será parte de los acontecimientos que harán relevante este evento. La Lic. Patricia Espinosa Torres, *Chair of GSW Mexico* y miembro de su Comité Internacional de Planificación sostuvo una conversación con **CreandoValoRH** acerca de los pormenores del papel que tienen las mujeres en los procesos de creatividad, innovación y construcción de soluciones de productividad y rentabilidad de cara a las necesidades de las naciones en el siglo XXI. ▲▲



## Accel Logística

Lic. Verónica Ángeles Rodríguez  
Gerente de Reclutamiento, Selección  
y Comunicación

## ACH Foods México

Leonardo Vásquez González  
Director de Recursos Humanos

## Consultores e Investigadores en Administración

Iraís Mendoza Sánchez  
Gerente

## Delta Top Talent

Lic. Salvador Elízaga Martínez  
Managing Partner

## Enfoque Creativo, BTL

Lic. Angélica Ríos  
Gerente Administrativo

## FXI de Cuautitlán, S.A. de C.V.

Blanca Villegas  
Gerente de Recursos Humanos

## Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Juan Valles Peralta  
Director de Talento

## Kekén

Lic. Laura Peraza  
Coordinadora de Reclutamiento  
y Selección

## Kuspit Casa De Bolsa

Lic. Arely Luna Miranda Canseco  
Office Manager

## LVMH Perfumes y Cosméticos de México, S.A. de C.V.

Erika Morales Montemayor  
Jefe de Desarrollo Organizacional y  
Atracción de Talento

## Metlife México Servicios

Lilia I. Hernández García  
Director Ejecutivo de Recursos Humanos

Ahora ya eres parte de  
Amedirh en Movimiento ◀



**Multicont Soluciones en Recursos Humanos**

Juan Carlos Morales  
Director Comercial

**Ópticas Lux**

Lic. Catalina Romero Castillo  
Gerente de Integración  
y Desarrollo Humano

**Primus Human Capital**

Giovana Román Granados  
Gerente de Nuevos Negocios

**Servicios Corporativos Dico, S.A. de C.V.**

Gloria Hernández Corona  
Gerente de Recursos Humanos

**Véndete.com.mx**

Roberto Ramírez Meza  
Gerente de Operaciones

**Volkswagen Servicios de Personal**

C.P. Emma Yunes Viveros  
Director Volkswagen Servicios de Personal



# ESTAMOS BUSCANDO A LA **EMPRESA** MÁS **ACTIVA** DE MÉXICO

ACTIVA A TUS COLABORADORES Y AUMENTA SU MOTIVACIÓN

EL **MEGA RETO ACTÍVATE YA** ES UNA INNOVADORA COMPETENCIA VIRTUAL  
DE 8 SEMANAS QUE MEJORARÁ LA PRODUCTIVIDAD DE TU EMPRESA

INSCRIBE A TUS EQUIPOS ANTES DEL 15 DE ABRIL

DA EL PRIMER PASO Y ENTRA A:

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

**MEGA**  
**Ret**   
Actívatelo ya

Llámanos al (55) 4159 63 96 ó escríbenos a [contacto@retoactivateya.com](mailto:contacto@retoactivateya.com)

# Conversación con Patricia Espinosa Torres: Hablemos de equidad de género

Creando ValorRH conversó con la **Lic. Patricia Espinosa Torres, Chair of GSW Mexico** (representante de la Cumbre Mundial de Mujeres en México y América Latina) y miembro de su Comité Internacional de Planificación, acerca de la relación que existe entre género y empleo.

La Lic. Patricia Espinosa Torres, también integrante del Consejo Directivo de Amedirh, ha permanecido cerca de estos temas de manera constante. Fue funcionaria de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el sexenio del Presidente Felipe Calderón Hinojosa, teniendo en sus manos la responsabilidad de la Subsecretaría de Inclusión Laboral.

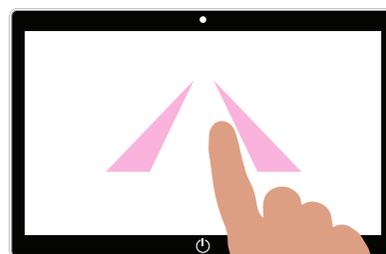
Será del 14 al 16 de mayo de este 2015, cuando Patricia Espinosa Torres participe en la Cumbre Mundial de Mujeres que se celebrará en la ciudad de Sao Paulo, Brasil, teniendo como tema a las **“Mujeres Creativas, Economías Creativas”**.

No te pierdas esta conversación acerca de uno de los temas de mayor relevancia en la discusión internacional alrededor de los Recursos Humanos: La equidad de género. ▲▲



## ¡Haz click en el video!

Ve y escucha la entrevista que realizamos con la **Lic. Patricia Espinosa Torres, Chair of GSW Mexico** (representante de la Cumbre Mundial de Mujeres en México y América Latina) Sólo tienes que iniciar el reproductor de video que se encuentra en la página siguiente. ▶





UN EVENTO ORGANIZADO  
POR **AMEDIRH**

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



# Congreso Internacional de Recursos Humanos 2015

*Solving the New HR Challenges*

Por: Amedirh

**Recursos Humanos enfrenta nuevos retos.** Amedirh detectó los grandes afluentes que están detonando las transformaciones y te pone en contacto directo con ellos para que tengas, de primera mano, la información, el conocimiento experto y las mejores prácticas que son tendencia mundial. **Crear soluciones estratégicas para resolver las necesidades del siglo XXI es nuestro gran compromiso.**

Estos y otros aspectos serán abordados en el **50° Congreso Internacional de Recursos Humanos** organizado por **Amedirh**. Desde luego, esta es una edición de carácter especial y conmemorativo, y todavía más allá, se distinguirá por contar con un enfoque visionario y orientado hacia la innovación para hallar soluciones a las interrogantes que se plantean los empresarios y funcionarios en los centros de trabajo de la nueva era del trabajo que vive la humanidad.

## **Nuevos retos: Grandes temas**

Desde hace un par de años, Amedirh ha estudiado cuidadosamente cuáles serían los temas que se abordarían en su congreso número 50 y quiénes serían las personalidades idóneas para realizar una *master class* acerca de ellos. En un clima de análisis profundo, se ha reflexionado sobre las implicaciones que tienen: la llegada de las nuevas generaciones de jóvenes al mercado laboral, la disponibilidad y la guerra por el talento, la necesidad de movilidad laboral y de nuevas condiciones para realizar el trabajo en la economía del conocimiento.

En estos términos, competencias clave como la formación y liderazgo de equipos, el desarrollo de personas, la

comunicación efectiva, la orientación a resultados, la implementación de sistemas para la toma de decisiones y la operación, así como el balance entre vida y trabajo, se han convertido en habilidades cruciales para alcanzar el éxito organizacional.

## **Una cita humanista y digital**

El bienestar y la felicidad de los colaboradores son dos ejes que conforman un binomio del mayor interés en las empresas por la relación que existe entre estas variables y el compromiso del trabajador y su capacidad para ser rentable y productivo. Al respecto, todavía queda un largo camino que recorrer y explorar. Lo que sin duda resulta un hecho es que la salud en los centros de trabajo está jugando un papel tan relevante como el cultivo del conocimiento y las inteligencias múltiples.

De acuerdo con diversidad de investigaciones de las instituciones más reconocidas, la humanidad podría estar ingresando a un nuevo periodo similar al Renacimiento donde la población comienza a experimentar una transformación social guiada por la necesidad de nuevas y mejores condiciones de vida, ligadas a un interés profundo por el bienestar.

A estas modificaciones estructurales en la sociedad mundial se ha unido el impacto de las nuevas tecnologías de información digital que, en manos de cada vez más millones de personas, están modelando los usos y costumbres, los modos y hábitos para aprender, comunicarse y trabajar. Hoy, hablamos de un escenario de colaboración que es completamente distinto al que vivíamos apenas

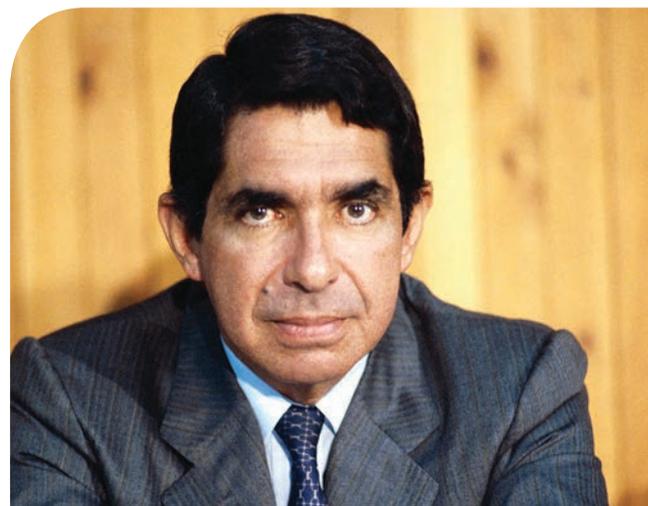


dos décadas atrás. Por esto y más, el **50° Congreso Internacional de Recursos Humanos** de Amedirh, nos convoca este 2015 a pensar sobre las soluciones a los nuevos retos que enfrentamos.

### **Conferencistas Internacionales**

Serán 11 los conferencistas de calibre mundial que participarán en el programa del congreso. Ellos son reconocidos generadores de tendencias y de modelos de negocio. Cada conferencia será una clase magistral en la que presentarán los hallazgos más relevantes de todos los tópicos que se analizan en los principales círculos financieros y de mercado en el planeta.

**Quienes participan en el Congreso Internacional de Recursos Humanos son ejecutivos estratégicos que representan a las empresas y negocios más destacados del país. Con ellos celebraremos el Día del Ejecutivo de Recursos Humanos, el segundo miércoles de septiembre.**



Óscar Arias

### **Óscar Arias**

Premio Nobel de la Paz 1987  
y ex Presidente de Costa Rica (Costa Rica)

Reconocido internacionalmente por su labor a favor de la pacificación en los países centroamericanos tras los efectos de la Guerra Fría, Óscar Arias recibió el Premio Nobel de la Paz en 1987, y con ello, la oportunidad para establecer la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.

El que fuera Presidente de Costa Rica durante dos periodos (1986-1990 y 2006-2010), ha establecido tres programas modélicos bajo la fundación que creó con los fondos que le fueron entregados como parte del Premio Nobel.

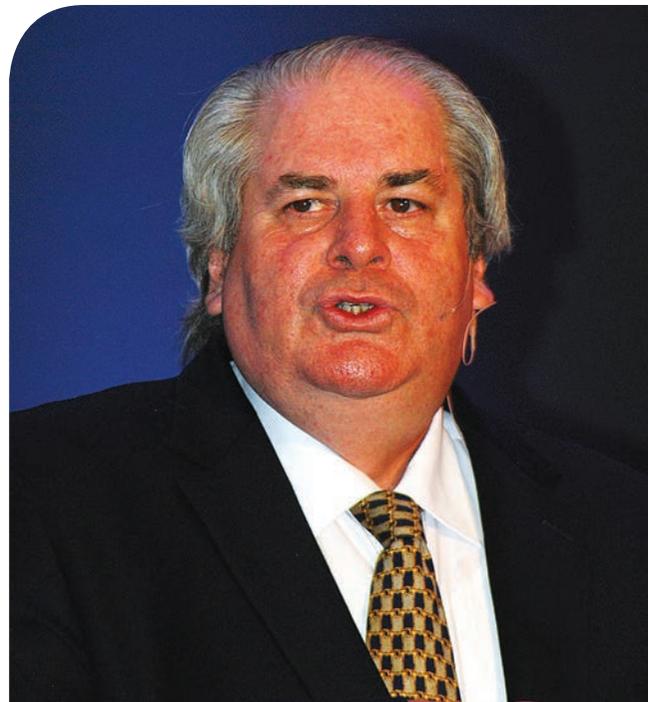
- ▶ El Centro para el Progreso Humano: Promueve la igualdad de oportunidades para las mujeres en todos los sectores de la sociedad centroamericana.
- ▶ El Centro para la Participación Organizada: Fomenta el cambio en la orientación filantrópica en América Latina.
- ▶ El Centro para la Paz y la Reconciliación: Realiza actividades a favor de la desmilitarización y la resolución de conflictos en el mundo en vías de desarrollo.

Óscar Arias Sánchez nació en 1940 y se formó como abogado, economista y politólogo. También ha desarrollado la vertiente de empresario. Durante su primer mandato como Presidente de Costa Rica, convocó a los presidentes de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua para construir el proceso de pacificación, emprendido por el Grupo Contadora, e interrumpido por el conflicto civil en Panamá.

Es autor de los libros: "Grupos de presión en Costa Rica" (1970), "Quién gobierna en Costa Rica" (1976), "Democracia, independencia y sociedad latinoamericana" (1977), "Los caminos para el desarrollo de Costa Rica" (1978), "Nuevos rumbos para el desarrollo costarricense" (1979) y "Hagamos juntos el camino -Discursos, artículos y ensayos" (2005).

---

**Tenemos un lugar para ti**  
**9 y 10 de septiembre**  
**de 2015**  
**Centro Internacional**  
**de Exposiciones y**  
**Convenciones World**  
**Trade Center**



Ken O'Donnell

## Ken O'Donnell

Vice-Chairman Latin America, Oxford Leadership Academy (Estados Unidos)

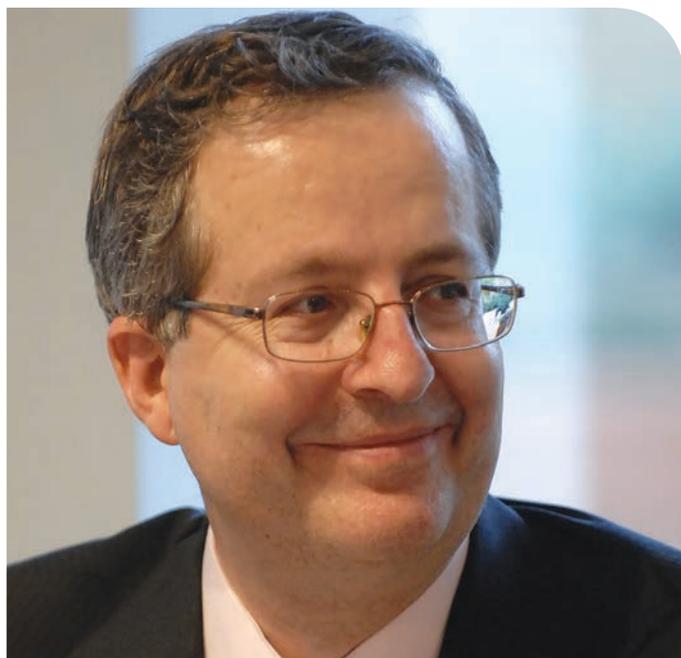
Experto en liderazgo de la *Oxford Leadership Academy*, Ken O'Donnell es especialista internacional en estrategias para enfrentar entornos turbulentos caracterizados por la inestabilidad económica y social en el nivel macro. Es reconocido por ser un consultor de talla mundial que emplea una metodología que parte del cuestionamiento de las suposiciones tradicionales que se construyen alrededor de las problemáticas de negocios y de transformación organizacional en contextos complejos.

Como consultor, ha sido responsable de implementar programas de entrenamiento sobre liderazgo y resolución de problemas complejos en el sector gubernamental y en corporaciones de gran escala, a lo largo de América Latina y del Norte. Ha colaborado con Dupont-Merck, Fiat, Mercedes Benz, Goodyear, General Motors, Petrobras, Bank of Brazil, Central Banks of Brazil, Bolivia & Costa Rica.



Adicionalmente, Ken O'Donnell ha sido consejero oficial de diferentes agencias del Gobierno de la República de Francia como el Centro Nacional para la Investigación Espacial, en el área de calidad y comportamiento.

Nacido en Australia y residente en Brasil, Ken O'Donnell es autor de 15 libros sobre desarrollo de personas y empresas. La mayoría de sus trabajos han sido traducidos a por lo menos nuevo idiomas. En ellos, su aproximación a los temas relacionados con la complejidad de los sistemas sociales y económicos, particularmente a los nuevos retos que enfrenta la función de Recursos Humanos, parte de una perspectiva humanista.



Javier Fernández Aguado

## Javier Fernández Aguado

Asesor de proyectos de liderazgo (España)

Tras años de trabajo como alto directivo y luego como empresario en la actualidad se desempeña como Presidente de Grupo MindValue en España y como conferencista internacional destacado y celebrado en diferentes países.

Es catedrático del Área de Dirección General en el Foro Europeo de la Escuela de Negocios de Navarra. También ha sido Presidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management-ASIEMA (Manchester-Madrid); coach de alta dirección; y profesor de creación de empresa en el MBA del Instituto de Administración de Empresa (IADE), perteneciente a la Universidad Autónoma de Madrid.

Javier Fernández Aguado recibió el premio al mejor "Libro Europeo de Gestión" (2006) por su obra "La soledad del directivo" y el premio "Most Valuable Speaker" (2006). Dos años más tarde, le fue otorgado el "Premio Peter Drucker" (2008) a la Innovación en Management.

Es coautor de más de veinticinco libros, entre los que destacan "La soledad del directivo", "Management Español: los mejores textos" y "Nuevas claves para la Dirección Estratégica". Varias de sus obras han sido traducidas al inglés, francés, italiano, portugués y finés.

Ha impartido asesoría y conferencias magistrales en más de trescientas organizaciones, públicas y privadas, en treinta países de cuatro continentes. Entre las organizaciones que han acudido a su asesoramiento o consultoría, se encuentran: Hyatt, Hertz, Mapfre, Banesto, la Caixa, BBVA, Coca-Cola, Viajes el Corte Inglés, Gesinar, Iberia, Gesdocument, SAP, Merck, GlaxoWellcomeSmithKline. ▲▲

**Visita la página web  
del Congreso 2015:  
[www.amedirh.com.mx/  
congreso2015](http://www.amedirh.com.mx/congreso2015)**



**68 años**

# Cuando la fuerza laboral envejece: Nuevo reto para Recursos Humanos

Translated with permission from the Society for Human Resource Management. (Copyright © 2014, Society for Human Resource Management)  
Traducido con el permiso de Society for Human Resource Management. (Copyright © 2014, Society for Human Resource Management)  
Fecha de publicación: 01/12/2014.

**De cara a la oleada de personas en edad de retiro, cada vez más empresas se enfrentan al desconcierto que genera este grupo de interés.**

La generación de los *Baby Boomers* aún está en auge en los centros de trabajo, con colaboradores entre 55 y más años de edad que se espera llegarán a representar el 26 por ciento de la fuerza laboral para el año 2022. Ha pasado del 14% en 2002 al 21% en 2012, de acuerdo con los datos del Departamento de Estadísticas de Empleo de los Estados Unidos.

Pero a medida que la proporción de trabajadores de edad avanzada crece, también lo hace la perspectiva de una pérdida catastrófica de conocimiento y experiencia debido al número incremental de jubilaciones. Desafortunadamente, hay indicios de que los ejecutivos de Recursos Humanos no están plenamente preparados para el llamado **Tsunami Plateado**.

En el 2014, la *Society for Human Resource Management* (SHRM) en conjunto con la *SHRM Foundation* han puesto

en marcha el **Proyecto de Envejecimiento de Fuerza Laboral**, una iniciativa de tres años destacando el valor que tienen los trabajadores de más edad y la identificación de las mejores prácticas para emplear una fuerza laboral mayor de 55 años. El proyecto está apoyado por una beca de la Fundación *Alfred P. Sloan* y tiene como propósito investigar el perfil demográfico de la fuerza laboral actual y la forma en que es probable que se transforme en los siguientes decenios.

Un componente clave de la iniciativa es una encuesta realizada por SHRM entre ejecutivos de Recursos Humanos. El instrumento tuvo como objetivo evaluar de qué manera las organizaciones están conscientes del cambio demográfico inminente y lo que, en su caso, están implementando como acciones para prepararse ante el impacto de una fuerza laboral con mayor envejecimiento.

Treinta y seis por ciento de los encuestados por SHRM dijeron que sus organizaciones ya comenzaron a examinar las políticas internas y prácticas de gestión para hacer frente al reto. Sin embargo, una quinta parte expresó que en sus empresas ya han analizado las características de su fuerza de trabajo y han determinado que no habría modificaciones. Otra quinta parte indicó que sus negocios tienen en cuenta el cambio potencial respecto de la proporción de trabajadores con más edad.

## Planificación anticipada

¿Cómo se están preparando las empresas para afrontar el aumento previsto de la proporción de trabajadores de más edad en la fuerza laboral?



- 36%** A partir de examinar las políticas internas y las prácticas de gestión.
- 20%** Han determinado que no habrá cambios en las políticas y prácticas.
- 19%** Se encuentran tomando conciencia acerca del cambio potencial.
- 13%** No está consciente del cambio potencial.
- 6%** Ha puesto en marcha políticas específicas y prácticas de gestión.
- 5%** Ha propuesto una política específica y práctica de gestión del cambio.
- 2%** Han acordado un plan para cambiar las políticas y prácticas de gestión.

**Fuente: SHRM 2014 Aging Workforce Survey Report. Los porcentajes no suman 100 debido al redondeo.**

De acuerdo con la encuesta de SHRM, son pocos ejecutivos de Recursos Humanos en la actualidad quienes consideran que la pérdida potencial de talento debido a las jubilaciones de los trabajadores, representa una crisis o incluso un problema en su industria. La falta de preocupación es motivo de sorpresa, dada la atención mediática reciente sobre la escasez de habilidades y el aumento de las dificultades para el reclutamiento en el clima de la guerra del talento.

Este fenómeno podría estarse produciendo debido a la falta de información sobre los momentos precisos en

los que se generan los cambios en la fuerza de trabajo en un sector o industria. Sólo la mitad de los ejecutivos de Recursos Humanos expresó que sus empresas hacen seguimiento al porcentaje de empleados con derecho a jubilarse en los próximos uno o dos años, y sólo una pequeña parte monitorea el perfil demográfico del grupo de trabajadores.

Alrededor del 20 por ciento de las organizaciones han llevado a cabo evaluaciones estratégicas de la fuerza laboral y los riesgos de la pérdida de trabajadores mayores de 55 años. Asimismo, se han dado a la tarea de identificar las necesidades laborales futuras y la falta de capacidades potenciales para cubrir las vacantes en los próximos seis años o más.

SHRM planea ampliar la investigación para indagar cómo las organizaciones están ajustando sus estrategias de reclutamiento y retención de los trabajadores de edad, evaluar sus habilidades y la experiencia que agrega valor al negocio. En general, los últimos hallazgos indican que las empresas ya están tomando cartas en la contención de la próxima brecha de competencias que se presentará con la primera oleada de retiros que está por llegar. ▲▲



# Cumbre Mundial de Mujeres 2015

## Mujeres Creativas, Economías Creativas

Por: Amedirh

**D**e acuerdo con la **Cumbre Mundial de Mujeres** (Global Summit of Women, GSW), en México, como en otras naciones, las mujeres han avanzado con fuerza en la conquista de espacios que, por usos y costumbres, han sido ocupados por los varones. No obstante, la brecha de género sigue siendo amplia y profunda. Solamente en México, poco más del 40% de la Población Económicamente Activa es femenina. En el sector informal, la mujer representa el 51% y hay alrededor de 7 millones de hogares donde hay una jefa de familia que aporta el ingreso y se hace cargo del cuidado de la casa y la familia.

“La brecha de género es un asunto crucial para el desarrollo de las economías, las sociedades, la comunidad y la cultura”, expresa en entrevista la Lic. Patricia Espinosa Torres, **Chair of GSW Mexico** (representante de la Cumbre Mundial de Mujeres en México y América Latina) y miembro de su Comité Internacional de Planificación. “Las mujeres siempre han colaborado y participado en el desarrollo humano de diferentes formas; sin embargo, la correlación entre el esfuerzo que realizan y el avance en la valoración que se les atribuye, todavía se encuentra en un estado de desequilibrio”.

Para Patricia Espinosa Torres, también integrante del Consejo Directivo de Amedirh, sí existen adelantos significativos, sobre todo en el acceso a estudios universitarios. “Ahora se registra un 50% de mujeres con estudios superiores y eso ha permitido que haya mayor participación empresarial aun cuando la prevalencia de los modelos de liderazgo es eminentemente masculina”.

Ex Subsecretaria de Inclusión Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Patricia Espinosa Torres, participará en la **Cumbre Mundial de Mujeres 2015** que se llevará a cabo en la ciudad de Sao Paulo (Brasil) del 14 al 16 de mayo, celebrando su 25 aniversario como primer foro económico internacional para la mujer.

“La **Cumbre Mundial de Mujeres** convoca a líderes del mundo que están involucradas en temas laborales, servicios empresariales profesionales, líderes de opinión y del ámbito político. Pone énfasis en presentar cuáles son las mejores prácticas y soluciones para facilitar el avance y crecimiento de la población femenina, en términos sociales, económicos y de trabajo”, explica.

“Hace 25 años, Irene Natividad, Presidenta de la Cumbre Global de Mujeres, tuvo la visión para convocar a personalidades, especialistas y promotoras del desarrollo económico y político a una causa que actualmente reúne a representantes de más de 100 países de los cinco continentes. Todas trabajan para que adultas, jóvenes y niñas tengan acceso a más y mejores oportunidades”.

El tema central de la cumbre será **Mujeres Creativas, Economías Creativas**. “Siempre se abordan asuntos que impactan en la esfera económica. Hay presencia de talento de nivel empresarial y corporativo, tenemos un foro de mujeres jóvenes, sesiones de *networking* y mesas de intercambio de experiencias. En este sentido, se reflexionará alrededor de la contribución de las mujeres a la cultura empresarial y el mer-



cado laboral. Tendremos una delegación mexicana muy importante”. Durante el último cuarto de siglo, la cumbre ha proporcionado una plataforma para reunir a mujeres líderes en el gobierno, el sector de negocios y el sector civil para compartir prácticas eficaces que promuevan oportunidades económicas para la mujer.

“Un acierto de la **Cumbre Mundial de Mujeres** ha sido la incorporación de mujeres del ámbito político. Este año, el jueves 14 de mayo, se realizará el ‘Foro de Ministras’ para analizar la situación del mundo respecto al desarrollo de iniciativas de ley para equilibrar la participación de la mujer y del hombre”, añade la Lic. Patricia Espinosa Torres.

“Estamos conscientes de que la cultura centrada en el varón no puede cambiarse a fondo por decreto. Sin embargo, las modificaciones legislativas que comenzaron a cobrar fuerza en México, especialmente, desde el año 2000 para modificar nuestra cultura patriarcal incorporándole la perspectiva de género y las iniciativas para reducir y erradicar las prácticas de discriminación han influido de forma muy importante”.

El contexto y la situación actual de las mujeres en los consejos de administración de las empresas muestran que México es uno de los países con menor avance en cobertura y equidad. En Suecia, por ejemplo, hay una legislación que establece que las organizaciones empresariales deben contar, al menos con un 40% de mujeres en su composición.

“Hay voces que abiertamente rechazan el procedimiento de cuotas porque consideran que lesiona la dignidad femenina, pero la obligatoriedad, tal como se ha instalado en algunos países europeos, ha facilitado el avance y aceleramiento en el desarrollo de las mujeres. No tengo duda de que en México hace falta una legislación que permita establecer las cuotas de representación de género en los espacios estratégicos corporativos, tal como ya sucedió con la Ley de Paridad en el ámbito legislativo”, concluye la Lic. Patricia Espinosa Torres. ▲▲



Lic. Patricia Espinosa Torres, Chair of GSW Mexico

# Nuevo Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, STPS

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

**P**ara el análisis de este reglamento es necesario recordar que el artículo tercero transitorio del decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2012), establece que el titular del Ejecutivo Federal al igual que los Gobernadores de los Estados así como el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, contarán con un plazo de seis meses, para adecuar los ordenamientos reglamentarios que correspondan a las disposiciones contenidas en dicho decreto.

Por lo que hace a las que corresponden a la "Seguridad y salud en el trabajo", la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó en el Diario Oficial de la Federación del 13 de noviembre de 2014 (fuera del término otorgado en el citado transitorio) el nuevo Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, RFSyST, (nueva terminología), que sustituirá al reglamento de seguridad e higiene una vez que entre en vigor. Esto será una vez cumplido el plazo de tres meses siguientes de su publicación, es decir el 13 de febrero de 2015.

El nuevo reglamento en apariencia es muy abundante, pero en realidad contiene disposiciones ya establecidas en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) vigentes, con lo cual se da un mejor acceso a los regulados al conocimiento de los conceptos y obligaciones contenidas en las mismas, generando mayor claridad.

En vista de la amplitud del citado reglamento, sólo haremos referencia a algunos de los aspectos más relevantes:

- I. Objeto del reglamento:** El reglamento tiene por objeto establecer las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo que deberán observarse en los centros de actividad laboral a efecto de contar con las condiciones que permitan prevenir riesgos y de esta manera garantizar a los colaboradores el derecho a desempeñar sus actividades en entornos que aseguren su vida y salud, con base en lo que señala la Ley Federal del Trabajo (art.2 RFSyST).
- II. Nuevas obligaciones de los patrones:** El reglamento establece distintos conceptos, con sus correlativas obligaciones para los patrones. Destacan los siguientes:
  - 1.** Factores de riesgo ergonómico (art. 3 fracción XVI y 42 del RFSyST): Los factores de riesgo ergonómico son aquellos que pueden conllevar esfuerzo físico, movimientos repetitivos o posturas forzadas en el trabajo desarrollado, con la consecuente fatiga, errores, accidentes y enfermedades de trabajo, derivado del diseño de las instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas o puestos de trabajo.
  - 2.** Factores de riesgo psicosocial (art. 3 fracción XVII y 43 RFSyST): Son aquellos que pueden provocar trastorno de ansiedad no orgánicos del ciclo sueño/vigilia, de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o actos de



violencia laboral, por el trabajo desarrollado. Son aspectos a considerar dentro de los factores de riesgo psicosocial los que derivan de la naturaleza del puesto de trabajo: las condiciones peligrosas inherentes al mismo; cuando se realiza bajo condiciones inseguras o que demandan alta responsabilidad y requieren una alta concentración.

**El nuevo reglamento en apariencia es muy abundante, pero en realidad contiene disposiciones ya establecidas en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) vigentes, con lo cual se da un mejor acceso a los regulados al conocimiento de los conceptos y obligaciones contenidas en las mismas, generando mayor claridad.**

3. Promoción a un entorno organizacional favorable y prevención de la violencia laboral (art. 3 fracción XI y 55 RFSyST). Se refiere a promover un entorno organizacional favorable, es decir, aquel en el que se fomentan el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades

para los miembros de la organización; la participación proactiva y comunicación entre sus integrantes; la distribución adecuada de cargas de trabajo con jornadas regulares y la evaluación y reconocimiento del desempeño. El reglamento también define la violencia laboral como aquellos actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador que pueden dañar su integridad o salud.

4. Promoción de la salud y prevención de las adicciones en los centros de trabajo (art. 68 RFSyST). La STPS orientará a los centros de trabajo sobre las acciones y programas para la promoción de la salud y prevención de adicciones en los centros de trabajo, que se tendrán que incorporar en el programa de salud y seguridad en el trabajo y para tales efectos, emitirá y mantendrá actualizada la guía para la promoción de salud y prevención de adicciones. Las acciones contenidas en la guía de recomendación para la promoción de la salud y la prevención de adicciones en los centros de trabajo **serán indicativas**, por lo que según su actividad, escala económica, grado de riesgo, disponibilidad de espacio y ubicación geográfica deberán adaptarla y aplicarla para contribuir a la promoción de la salud y la prevención de las adicciones.

5. Mujeres en estado de gestación, menores de edad, trabajadores con discapacidad y trabajadores del campo (art. 57,61, 64 y 66 RFSyST). En los

artículos mencionados en cada uno de los numerales anteriores, se describen las obligaciones que corresponde cumplir a los patrones dentro de las que destacan:

- a) Determinar los factores de riesgo.
- b) Tomar acciones e informar a los trabajadores a quienes se les debe capacitar y practicar exámenes, entre otras.

Uno de los aspectos que más preocupan engloba a los factores de riesgo psicosocial, identificados comúnmente como "estrés", en razón de que éste también puede producirse por diversas razones ajenas al trabajo y a las condiciones que se expresan en los artículos 3 fracción XVII y 43 del reglamento. Aunque por fortuna en los preceptos señalados se indica con claridad que el riesgo que se regula es el "proveniente del trabajo", la frontera entre uno y otro es muy delgada y se pueden generar confusiones no deseadas o manipuladas, generando costos adicionales e injustificados a los empleadores y a los sistemas de seguridad social.

Así las cosas es oportuno que se establezca una estrategia adecuada para dar cumplimiento a las obligaciones impuestas para la prevención de los riesgos señalados, dejando constancia documentada y de ser posible se obtenga el reconocimiento de los trabajadores en el sentido que no existen estos factores de riesgo, si es el caso; o bien de las acciones que se hubieran tomado y los resultados de las mismas, para reducir, o eliminar los factores de riesgo existentes, **dejando siempre constancia por escrito** con la intervención de los trabajadores en forma directa, y/o el sindicato y de la Comisión Mixta de Seguridad y Salud.

No es por demás precisar que en la tabla de "enfermedades de trabajo" que aparece en el artículo 513 de la Ley Federal del Trabajo, (la cual continúa vigente en razón de que no se ha emitido la nueva en los términos señalados en el artículo cuarto transitorio de la LFT) no está identificado este padecimiento y por tanto es cuestionable que el reglamento pueda considerarlo como tal y además regularlo.

Para que no haya confusiones, es necesario señalar que si bien el citado artículo 514 establece que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social "actualiza las tablas de enfermedades del trabajo" publicándolas en el Diario Oficial de la Federación, esto queda sujeto al estricto de la facultad que otorga la Ley al Ejecutivo Federal, para que inicie el proceso ante el poder legislativo en términos de lo que dispone el artículo 515 de la misma ley. Esto confirma que para tal fin se requiere una reforma a la Ley Federal del Trabajo, lo que deberá tomarse en cuenta para los efectos de lo establecido en el artículo cuarto transitorio de la reforma del año 2012.

El proceso legislativo que se tiene que seguir para la modificación de la tabla de enfermedades es indispensable por la importancia que reviste y el análisis profundo, multidisciplinario y técnico que requiere, por lo que esperamos así se reconozca.



**Uno de los aspectos que más preocupan engloba a los factores de riesgo psicosocial, identificados comúnmente como "estrés", en razón de que éste también puede producirse por diversas razones ajenas al trabajo y a las condiciones que se expresan en los artículos 3 fracción XVII y 43 del reglamento.**

**El contenido es responsabilidad del autor.**



Forbes <sup>MÉXICO</sup>

Forbes <sup>CENTROAMÉRICA</sup>

Forbes <sup>REPÚBLICA DOMINICANA</sup>

# FORBES LATAM

Forbes **Life**

Forbes <sup>MÉXICO</sup>  
DIGITAL

Forbes  
EVENTS



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

CENTROAMÉRICA  
[suscripciones@forbeslatam.net](mailto:suscripciones@forbeslatam.net)

MÉXICO  
[suscripciones@forbes.com.mx](mailto:suscripciones@forbes.com.mx)

# ¿Los líderes en su organización saben cómo influir de manera apropiada?

Por: Jorge Luis Lara

**E**l Dr. Paul Hersey (1931-2012), fundador de Liderazgo Situacional, siempre hablaba de liderazgo como cualquier intento de influir. En otras palabras, toda persona dentro de la organización que intenta lograr cosas por medio de otros, en efecto está ejerciendo liderazgo, lo cual requiere *followership*. Conforme comiencen a tener mayores responsabilidades y a obtener resultados a través de otros, sus intentos de influencia se irán tornando cada vez más retadores.

Desarrollar a sus líderes implica brindar experiencias donde aprendan que depender de un solo estilo de liderazgo no basta para ser un líder efectivo. Ser capaz de adoptar el estilo de liderazgo más efectivo y con mayor probabilidad de éxito en el intento de influir en otros dependerá de a quién se pretende influir, dónde, cuándo y para qué propósito específico.

En su modelo de liderazgo o influencia, conocido como Liderazgo Situacional, el Dr. Hersey insiste en la importancia fundamental de identificar la tarea específica y el grado de preparación de desempeño del "seguidor" hacia dicha tarea antes de elegir el estilo de influencia o liderazgo más apropiado. En nuestra experiencia, los gerentes de primer rango e incluso muchos a nivel dirección, tienen dificultad para realmente dominar e interiorizar esta habilidad. Las organizaciones se beneficiarían mucho invirtiendo en sus supervisores y gerentes jóvenes para que aprendan esta habilidad temprano en sus carreras.

Es sorprendente ver cuántos líderes se confunden en cuanto a: las responsabilidades del rol, los objetivos o me-

tas de un puesto y la(s) tarea(s) que el seguidor debe realizar a cabalidad para cumplir con lo anterior. Por ejemplo, usted debe incrementar ventas del producto "x" en su distrito (objetivo), pero ¿domina la destreza de negociar un alza de precios con su principal distribuidor (tarea)?

## Tarea y grado de preparación para el desempeño (*Readiness*)

Después de haber identificado correctamente la tarea, el líder deberá evaluar correctamente el grado de preparación para el desempeño de la tarea específica de su seguidor. En el modelo de Hersey se identifican cuatro grados de "readiness" (R1 al R4) los cuales dependen de la mezcla de dos atributos que el seguidor mostrará ante cualquier tarea: (a) su capacidad actual para realizar la tarea al nivel de desempeño requerido y (b) su disposición para realizarla.

## Estilos de influencia o liderazgo

Son cuatro los posibles estilos de liderazgo (S1 al S4) que un líder puede adoptar para maximizar su probabilidad de éxito al influir a otra persona para hacer algo. Cada estilo de liderazgo resulta de una combinación de dos comportamientos: (a) el comportamiento de tarea (*task behavior*) y (b) el de apoyo (*relationship behavior*). El modelo de Liderazgo Situacional es tan práctico y adaptable que puede ser aplicado en el hogar entre padres e hijos. El estilo de influencia de un padre que va a enseñar a su hijo de 16 años a conducir un auto será totalmente diferente al estilo que adoptará cuando el mismo hijo requiera apoyo para resolver problemas de socialización en el colegio.



**“Theory and insight give you something to think about, a model gives you something practical that you can use.”**

Dr. Paul Hersey

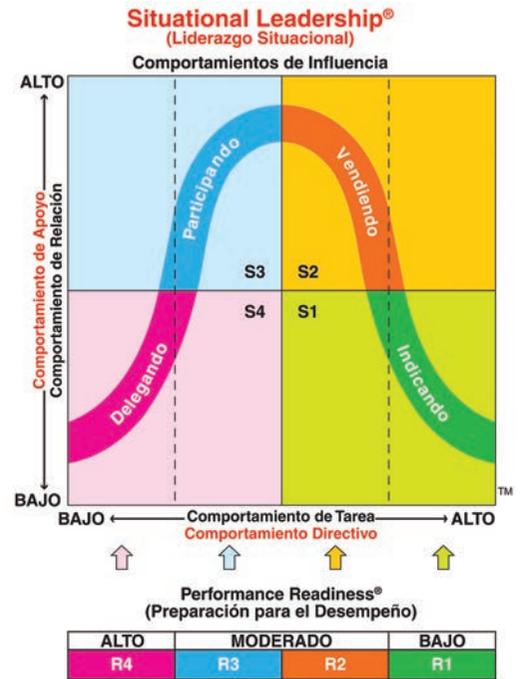


## Beneficios clave para las organizaciones y Recursos Humanos

Entendiendo que cualquier persona con oportunidades de influir en otros es un líder potencial, entonces éstos:

- ▶ Identificarán con exactitud la tarea específica que quiere que realice el seguidor.
- ▶ Diagnosticarán el grado de preparación para el desempeño de los seguidores hacia la tarea.
- ▶ Entenderán las diferencias entre comportamiento de tarea y apoyo.
- ▶ Aplicarán distintos estilos de liderazgo de un modelo probado de liderazgo y no solamente de las preferencias arraigadas de uno.

El Liderazgo Situacional no es una teoría de liderazgo. Es una herramienta práctica que uno es capaz de aplicar de inmediato, día a día.



Situational Leadership® and Performance Readiness® are trademarks of Leadership Studies, Inc. Copyright © 2014, Center for Leadership Studies, Inc. Professional Learning Partners approved to use with permission under agreement no. 00000718. All Rights Reserved.

**Jorge Luis Lara**  
Consultor y coach certificado en Birkman Method® y Situational Leadership® en Professional Learning Partners



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

# Big Data y Recursos Humanos: Nuevo reto en México

Por: Amedirh

Los grandes volúmenes de datos que se acumulan en las empresas, los supermercados, los bancos y los sitios más populares de internet como las redes sociales, están generando una enorme masa de información que los ejecutivos de Recursos Humanos podrían poner a su servicio para mejorar diferentes procedimientos, ser más estratégicos y contribuir a los objetivos de negocio. Pero, ¿cómo es esto posible?

## Big data, Big brother

En la actualidad, prácticamente cada comportamiento de las personas puede ser representado a través de uno o varios valores numéricos. Por ejemplo, cada vez que pagamos con una tarjeta de crédito en un comercio, en algún lugar existe una base de datos que está recopilando esa información dejándola vinculada al nombre del dueño del instrumento de pago.

De este modo, el banco, por ejemplo, obtiene información acerca de los hábitos de consumo que le pueden servir para enviar al domicilio un estado de cuenta con publicidad impresa sobre algo que podría gustarle mucho al usuario. De igual forma, el comercio hace llegar vía correo electrónico un mensaje acerca de las promociones del día, la semana o el mes, con la finalidad de atraer al cliente de nuevo para que realice una compra.

Ciertamente, parece que somos 'observados' por los sistemas de información. En realidad, lo que hacen los comercios y muchas otras instituciones además de las

bancarias, es analizar qué consumimos y a partir de ahí, colocarnos una 'zanahoria publicitaria' que tarde o temprano acaba por resultar más y más atractiva. Algo muy similar ocurre con las redes sociales.

## ¿Qué hay más allá de un "Like" en las redes sociales?

Cada vez que ingresamos a nuestros perfiles de Facebook o Twitter (sólo por mencionar a las más poderosas), nos conectamos a una base de datos de proporciones monumentales en las que se graba cada 'click' que hacemos. De esta forma es como comienzan a aparecer sugerencias de personas que no conocemos, pero que resultan ser amigos de un amigo.

Al hacer 'click' en el botón "Me gusta" en alguna página que recomiendan las redes sociales, ese pequeño gesto se graba en la base de datos. La información es procesada de inmediato y comienzan a aparecer nuevas sugerencias que son el resultado de cómo un 'cerebro central' reconoce los gustos de los usuarios para mostrarles promociones y publicidad ciertamente atractivas.

Esta dinámica es posible gracias a que las redes sociales se han hecho más y más sofisticadas, al grado que ahora cuentan con herramientas conocidas como **algoritmos de recomendación**. Son grandes cadenas de operaciones matemáticas y algebraicas que utilizan los datos personales y sobre los gustos de las personas para que alguien más pueda echar mano de ellos para su beneficio; por ejemplo, las marcas.



## Big data en Recursos Humanos

Las empresas son un lugar natural donde las personas comparten sus datos personales. Lo hacen desde el momento en el que ingresan una solicitud de empleo y proporcionan información sobre su identidad oficial, lugar de residencia, perfil demográfico y psicográfico, estudios cursados, empleos anteriores, relaciones familiares, referencias personales y laborales; y un largo, etcétera.

Hoy día, y de acuerdo con el marco regulatorio en materia de protección de los datos personales, las empresas pueden solicitar más y más información. Esta se puede obtener incluso a través de la aplicación de las pruebas psicométricas, de ética, de intereses, hábitos y aptitudes. Una vez que las personas han aceptado los términos y condiciones para proporcionar conocimiento sobre 'quiénes son', se puede aplicar un proceso para generar métricas de gran relevancia.

Desde luego, el primer paso consiste en estructurar los datos. A esto se refiere el personal de tecnologías de comunicación cuando hablan de capturar la información contenida en los expedientes de los colaboradores. Mientras éstos se encuentren en papel, no resultarán de gran utilidad para generar análisis y métricas que faciliten la construcción de herramientas a favor de Recursos Humanos.

## Aplicación de Big Data en Recursos Humanos

**1. Los datos ayudan a saber quiénes y cómo somos en las empresas.** La información acumulada sobre las perso-

Desde los mercadólogos hasta los expertos en tecnologías de información están al pendiente de las métricas de internet. Sin embargo, los ejecutivos de Recursos Humanos y sus líderes incluso, están obviando las herramientas de Big Data para conocer los hábitos que tienen sus colaboradores en la web, las redes sociales y las intranets. *IBM Institute for Business Value.*

nas que conforman la fuerza laboral proporciona el primer marco de referencia. Facilita la obtención de una visión precisa del perfil demográfico y psicográfico de la organización. Esto ayuda especialmente para la gestión de la diversidad, inclusión, salud en el trabajo, accidentabilidad, evolución de las edades laborales, entre otros aspectos.

**2. Los datos ayudan a identificar el perfil del colaborador orientado al logro.** El análisis de los datos permite crear métricas para modelar el perfil del **colaborador idóneo** para diversas funciones. Esto se obtiene realizando cruces de información para identificar cuáles son las características, conocimientos, experiencias, competencias, actitudes y hábitos de las personas que tienen alto desempeño.

Posteriormente, los indicadores obtenidos se pueden comparar con los que presenta un candidato a cubrir una

vacante con dicho perfil. De este modo es posible obtener una reducción de riesgo en los procesos de selección de talento con el ahorro en tiempo y costos consecuente.

### 3. Los datos ayudan a prevenir los riesgos laborales.

En especial en las empresas de manufactura, el análisis de grandes volúmenes de datos facilita el establecimiento de indicadores que correlacionan la accidentabilidad con cierto perfil que describe a un colaborador. De este modo, se realizan las proyecciones y pronósticos que permitan anticiparse a las posibles desviaciones que pudiera generar un trabajador, desde antes de que sea asignado a una determinada posición frente a maquinaria. No es un tema de capacidad, sino en sentido más amplio, de los rasgos que podrían calificar a un empleado como alguien capaz de coincidir mejor con las necesidades de reclutamiento.

### 4. Los datos ayudan a configurar estrategias de capacitación.

Los planes de capacitación continúan siendo un área débil dentro de las estrategias de Recursos Humanos. Esto se debe con frecuencia, a la falta de métricas que respondan claramente cuál es el retorno de inversión que traerán consigo los programas de entrenamiento.

El análisis de grandes volúmenes de datos o Big Data permite acumular información histórica sobre los planes de capacitación, los temas, los objetivos de aprendizaje, las evaluaciones de los colaboradores luego de finalizar los cursos o talleres y correlacionarlos con accidentabilidad, calidad en el producto y el servicio, productividad y rentabilidad. Así se puede obtener un tablero de control en el que se exprese de forma objetiva la relación de costo/beneficio.

### 5. Los datos ayudan a mejorar el servicio al cliente.

Una base de datos con información sobre la experiencia de servicio recibida con el cliente, se podría correlacionar con el perfil del colaborador que le brindó la atención. De esa manera se pueden establecer combinaciones óptimas al diseñar las parrillas de personal que estará en contacto directo con los consumidores.

Esto ayudaría a reducir las incidencias por producto o servicio no conforme.

### 6. Los datos ayudan a mejorar las políticas de contratación por edad.

Aunque sigue siendo un tema polémico, la realidad es que la edad todavía no puede considerarse el mejor de los factores para distinguir entre las capacidades y los resultados de los colaboradores. Considerando la convivencia actual de múltiples generaciones, hay un número amplio de posiciones vacantes que se cree que pueden ser fácilmente cubiertas por jóvenes. Al mismo tiempo, se discrimina a las personas de mayor edad sin mirar a detalle lo que pueden aportar.

El análisis de grandes volúmenes de datos podría facilitar el responder a preguntas acerca de qué tanto corresponde o no una persona a un puesto (para contratación o promoción), precisamente en función de lo que revelan los datos. La edad se ha convertido en una variable demográfica excluyente y hasta discriminatoria, incluso por encima de las competencias auténticas de las personas.

### 7. Los datos ayudan a Recursos Humanos a ser estratégico.

Por último y aunque el tema no se agota aquí, los ejecutivos de Recursos Humanos tienen la gran oportunidad de generar tableros de control que pueden exponer en tiempo real las variaciones en el comportamiento de todas las variables y procesos que están bajo su control.

Los miembros de la alta dirección ahora esperan este tipo de herramientas. La empresa es parecida a una nave que viaja a gran velocidad y que, tal como ocurre con cualquier vehículo, tiene una serie de indicadores, métricos y dispositivos con agujas que indican si la organización va con buen ritmo, rumbo y logros.

Recursos Humanos no puede quedarse ya solamente con la estadística descriptiva que revela el comportamiento de variables sencillas como el *headcount* o la rotación. Ahora se requieren explicaciones más detalladas y complejas acerca de la vida organizacional. Los datos pueden brindar una respuesta. ▲▲



## OPTIMICE LA GESTIÓN DE LOS AUMENTOS SALARIALES E INCREMENTE EL INGRESO DE SUS TRABAJADORES ¡AL MISMO TIEMPO!

Con  **Ticket  
Vale Despensas®** obtenga **2 en 1:**

1

### Optimice sus aumentos salariales

#### ■ Invierta en sus empleados.

Incluya la despensa en su compensación salarial y aumente su poder adquisitivo, sin generarles cargas impositivas por tratarse de un ingreso exento:<sup>1</sup> recibe \$100 pesos de cada \$100 pesos que le otorga en despensa.

#### ■ Haga su empresa más productiva.

Obtenga los incentivos fiscales propios de esta prestación: deducible del ISR hasta en 53%,<sup>2</sup> se excluye del salario base de cotización para efectos de Seguro Social e INFONAVIT<sup>3</sup> y no genera impuesto sobre nóminas.<sup>4</sup>

#### ■ Consulte todos estos beneficios con su contador.

2

### Obtenga un servicio Premium

**Ticket Vale Despensas®** le ofrece la innovación tecnológica necesaria para atender sus requerimientos:

- Atención telefónica 24/7.
- Plataforma tecnológica para administración rápida y segura.
- Amplia red de comercios afiliados (tienditas, tiendas de conveniencia y supermercados).
- Sistemas de consulta de saldos y movimientos (web, SMS, App y vía telefónica).
- Y mucho más...

<sup>1</sup> Art. 93, fracción VIII y penúltimo párrafo LISR.

<sup>2</sup> Reforma LISR, Art. 28, Fracción XXX.

<sup>3</sup> LIMSS; Art. 27 fracción VI del Reglamento de Pago de Aportaciones del INFONAVIT.

<sup>4</sup> Art. 157, fracción IX CFDF.

Cuente con el soporte de Edenred,  
líder mundial y nacional  
en soluciones que optimizan los  
recursos de las empresas.

 **Edenred**

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

 **Conozca más**

# Recursos Humanos y la economía mexicana hacia el 2023

Por: Amedirh, con información del Business Monitor International

**P**lanificar a mediano y largo plazo es una fórmula que coloca a ciertos líderes en posiciones de enorme ventaja. Contar con la información relevante para la toma de decisiones, representa la oportunidad para configurar modelos de negocio y soluciones acertadas. Lo que depara la economía mexicana en el contexto de la globalidad influye poderosamente en las políticas del talento. **Creando ValorRH** te presenta algunas de las perspectivas que visualiza el *Business Monitor International*.

## Un primer vistazo

México vive un boom en el sector de manufactura con un incremento sustancial en el consumo del sector privado, aunado a un estado favorable de la concentración poblacional en el llamado 'bono demográfico'. Esto sugiere que el país está bien colocado para consolidar la expansión económica en los años que están por venir.

De ahí que el *Business Monitor International* (BMI) pronostica que la economía se verá robustecida en 4.1% en promedio real en el crecimiento del Producto Interno Bruto por encima de la década anterior. Es decir, hay una gran expectativa acerca de que el sector petrolero mexicano llegue a incrementar de manera importante como un factor de desarrollo a partir de la implementación de las reformas energéticas que se han generado desde diciembre del 2013.

**En los últimos años, los costos de la fuerza laboral de China han aumentado de forma considerable, con salarios promedio del sector de fabricación anual pasando de los 1,530 dólares americanos en 2003 a los 5,250 dólares americanos en 2011, superando por mucho los salarios medios mexicanos.**

En la próxima década, a medida que la manufactura mexicana alcance cada vez más costo-competitivo frente a China, y el consumidor privado mexicano sea más fuerte, y la pirámide poblacional prosiga con una estructura favorable, el país podría estar en buena posición para ver la llegada de una expansión económica sustancial.

En consecuencia, el BMI anticipa un crecimiento del Producto Interno Bruto del 4.1% en la próxima década. Especialmente, tras la aprobación de las reformas clave en el 2013, incluyendo las fiscales, las bancarias y la liberalización del sector energético. En este sentido, hay una gran expectativa en el mercado para que México recupere su condición de mejor desempeño regional de aquí al 2023.



## La manufactura mexicana: Estableciendo las reglas del 'boom'

La industria manufacturera ha sido durante mucho tiempo un motor clave para México, pues representa casi el 20% del valor total de la economía. En la próxima década, se espera que continuará a un ritmo adecuado para impulsar el crecimiento.

Al respecto, el BMI señala que en términos de exportaciones de vehículos, México no compite cabeza a cabeza con China. No obstante, México ha ido ganando progresivamente una cuota del mercado de Estados Unidos en los años recientes de hasta 6.6 puntos porcentuales entre julio de 2002 y 2012, llegando a 23.9% a través de los bajos costos de mano de obra y de alta productividad. Esta es una tendencia que se espera continúe a lo largo de la próxima década y más allá de ampliar el sector de los automóviles, reforzando las exportaciones y la inversión.

A medida que México sea más competitivo en costos con China en áreas en las que los dos países no compiten, será posible observar cada vez mayor potencial de crecimiento para sectores como el de la electrónica y las exportaciones de maquinaria, que actuarán como un viento alentador para la economía mexicana. En los últimos años, los costos de la fuerza laboral de China han aumentado de forma considerable, con salarios promedio del sector de fabricación anual pasando de los 1,530

dólares americanos en 2003 a los 5,250 dólares americanos en 2011, superando por mucho los salarios medios mexicanos.

Por otra parte, aunque hay evidencia empírica que sugiere que algunos fabricantes pueden estar reacios a trasladarse a México debido a la falta de una cadena de suministro sólida y consistente, el BMI considera que hay una serie de factores que indican que cada vez aumentarán las miradas positivas hacia la República Mexicana como una alternativa a ubicar las plantas de manufactura en China donde evidentemente los costos han aumentado.

De hecho, no sólo es la diferencia de costo lo que ha generado un estrechamiento potencial para incrementar el interés extranjero en México, sino que se tenga en cuenta que la proximidad del país con el mercado estadounidense acorta los tiempos de logística de envío de manera espectacular. De acuerdo con los análisis de diferentes fuentes y del propio BMI, la capacidad de transportación mexicana hacia los Estados Unidos para el renglón de carga es otro beneficio de valor agregado.

Todo lo anterior, en combinación con leyes más fuertes en materia de propiedad intelectual e industrial en México y las recientes reformas para reducir la rigidez del mercado laboral, facilitará que el sector manufacturero mexicano llegue a alcanzar un crecimiento sustancial en los próximos años.

## Siete de cada 10 jóvenes mexicanos entre 15 y 24 años migran al mercado mundial en búsqueda de mejores oportunidades, lo que produce un costo al país por los recursos invertidos en su educación y que no tienen impacto en el territorio nacional.

### El valor del 'bono demográfico' mexicano

La economía de México también se beneficiará del panorama demográfico que reina en el país y que sin duda será favorable para la próxima década, trayendo consigo una fuerza de trabajo más grande y capaz de reforzar al sector de la manufactura y al del consumo de productos y servicios.

En efecto, el país finalmente tendrá que enfrentar las consecuencias de una población que envejece rápidamente. Al mismo tiempo está entrando en un punto de la curva demográfica donde la tasa de dependencia del país (la proporción de niños y jubilados de la población en edad de trabajar) se ha reducido a un mínimo histórico y podría seguir con esta tendencia durante la próxima década. Esto proviene de la fuerte caída de la tasa de natalidad en México, así como de un menor número de trabajadores que emigran a los Estados Unidos (de acuerdo con las cifras oficiales de ambas naciones).

### Reforma del Sector de la Energía

El 12 de diciembre de 2013, el congreso mexicano aprobó el proyecto de ley para la Reforma Energética. Al respecto, el *Business Monitor International* considera que dicho proyecto fue sin duda un elemento de cambio para el sector de hidrocarburos en el país. De hecho, después de casi una década de hundir la producción de petróleo, la reforma podría finalmente comenzar a dibujar la inversión extranjera necesaria para impulsar la producción. Tomará varios años, dicen los expertos del BMI, antes de que se perciban con claridad los resultados en los datos de producción y en las reservas del país, en el largo plazo, esto es probable que sea muy importante para el sector energético mexicano.

### Retos para Recursos Humanos

En México, se está produciendo una transición demográfica en donde la población en edad de trabajar (que va de los 15 a los 64 años) es mayor a la población dependiente (niños y adultos mayores), lo que puede comprenderse como un mayor potencial productivo de la economía.

Sin embargo, el reto de la vinculación de los sectores gobierno, educativo y productivo cada vez es mayor para formar al talento mexicano que se requiere para responder a los retos actuales y que se presentarán hacia el 2023. A nivel nacional, 30% de los egresados encuentra empleo en el primer año, pero de ese porcentaje, sólo 30% se desenvuelve en actividades relacionadas con sus estudios, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Asimismo, siete de cada 10 jóvenes mexicanos entre 15 y 24 años migran al mercado mundial en búsqueda de mejores oportunidades, lo que produce un costo al país por los recursos invertidos en su educación y que no tienen impacto en el territorio nacional, salvo en ciertos casos a través de las remesas. Por otro lado, la relación de población no dependiente respecto de la dependiente registrará en 2019 su cifra máxima, fecha a partir de la cual este indicador iniciará su declive, lo que muestra la urgencia de tomar acciones en la materia.

Ante este panorama y el que nos aporta una diversidad más amplia de variables, las empresas y sus ejecutivos de Recursos Humanos no pueden concentrarse únicamente en lo que ocurre hacia la sustentabilidad del talento al interior de las organizaciones. Es indispensable que la visión estratégica tome en cuenta los factores críticos que están operando en el contexto, es decir, las fuerzas del exterior. ▲



- Outsourcing C&H**  
Soluciones Globales RH
- Maquila de Nomina**  
Procesos de Nómina
- Global Staffing**  
Reclutamiento
- CrediFácil**  
Financiamiento
- Empleos**  
Bolsa de trabajo
- Contacto**  
Acércate
- Proyectos Sociales**  
Conoce la labor social que Fundación C&H Empresarial realiza con mucho gusto en apoyo a la sociedad.
- Sucursales**  
Conoce nuestras diferentes oficinas dentro del interior de la República.
- Bolsa de trabajo**  
Da click en la vacante de tu interés y conoce los detalles de la misma. ¡El trabajo de tus sueños te está esperando!
- Sube tu CV**  
Encuentra el trabajo de tus sueños de manera profesional y segura. Envíanos tu CV a través de nuestro formulario. ¡Muy pronto te llamaremos!
- Suscripción Boletín**  
¡Suscríbete al boletín!, conoce tips y consejos, para la buena implementación de las actualizaciones de la reforma laboral.
- Galería**  
Conoce nuestra galería, donde encontraras nuestros eventos en el que participa C&H Grupo empresarial.

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



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

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

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

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



## Pensionarse: ¿Cuántas semanas han cotizado tus colaboradores?



Por: Ernesto Vázquez Landero

La retención del 20% del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a la que están sujetos los ahorros generados a lo largo de la vida laboral es inconstitucional, ya que transgrede el derecho humano a la seguridad social previsto en el artículo 123 constitucional y en los convenios internacionales firmados por el Estado mexicano. Así lo probó la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (Prodecon).

En 2014, la procuraduría representó a un particular que consideró que se habían violentado, entre otros, sus derechos a la vida digna, a la seguridad social y al mínimo vital, así como el principio de reserva de ley y subordinación jerárquica, toda vez que el tratamiento fiscal previsto para la solicitud de los recursos obtenidos de la cuenta de retiro conforme a lo establecido en la regla I.3.10.4 de la Resolución Miscelánea para 2014 (RMISC), en relación con el artículo 145 de la LISR desconoce la naturaleza de dichos recursos.

En la sentencia emitida por el Juez Décimo Cuarto de Distrito en materia administrativa en el Distrito Federal se señala que “a través de la regla I.3.10.4 de la RMISC, **la autoridad fiscal y no el legislador**, prevé el sistema impositivo para los supuestos en que las Afores entreguen a los trabajadores en un sola exhibición las cantidades de las subcuentas del seguro de retiro, la de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez o los recursos de la cuenta individual según sea el caso.

Por lo general, la entrega de recursos en una sola exhibición tiene lugar, y de manera particularmente gravosa, cuando el trabajador no ha cumplido con las semanas de cotización que prevé la ley para otorgar la pensión, y ha llegado a la etapa de cesantía (60 años) o de vejez (65 años)”.

Cuando se retiran los fondos, las Afores deben aplicar la mecánica establecida en la RMISC tal y como se ilustra enseguida:

Recursos que tiene derecho a recibir	
Menos:	Ingresos exentos (90 días de salario mínimo por cada año de servicios)
Igual:	Monto gravado
Por:	Tasa del 20% (conforme a lo previsto en el artículo 145 de la LISR)
Igual:	ISR a retener

En términos del artículo 145, la tasa del 20% aplica a **los ingresos obtenidos de forma esporádica**. Si bien, los ingresos por retiro no se obtienen de forma constante, hay que destacar que proceden del trabajo realizado durante toda la vida laboral de una persona, por lo que no se les puede considerar como ingresos esporádicos.



En términos del artículo 145, la tasa del 20% aplica a los ingresos obtenidos de forma esporádica. Si bien, los ingresos por retiro no se obtienen de forma constante, hay que destacar que proceden del trabajo realizado durante toda la vida laboral de una persona, por lo que no se les puede considerar como ingresos esporádicos.

Además, tal y como lo expresó en un comunicado la Prodecon, "...si estos trabajadores logran presentar declaración anual, la tarifa del impuesto a pagar se irá a la general del ISR, como si el trabajador hubiera percibido el monto del retiro en un año de calendario, sin atender a que corresponde a ahorros generados durante muchos años, lo que significa que podrá obtener una devolución parcial del impuesto retenido si la tarifa resulta menor al 20%, o bien generar un impuesto por una cantidad mayor de hasta 30%, que es la tarifa máxima". El gravamen puede ser aun superior pues actualmente la tasa máxima aplicable a personas físicas es del 35%.

En este sentido, tal y como se desprende de la sentencia judicial, lo que debe hacerse es aplicar las normas relativas a sueldos y salarios para el pago del impuesto por este concepto, de acuerdo con lo establecido por el legislador. Es decir, atender a la naturaleza de los recursos reconociendo que el ingreso no se generó en un solo ejercicio, sino a lo largo de toda la vida laboral. Por ello, debe aplicarse el procedimiento previsto en el artículo 94 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), es decir, como si se tratara de un pago por despido.

### Conforme a la RMISC

<b>Recursos a retirar</b>		<b>500,000.00</b>
<b>Menos:</b>	<b>Monto exento (90 días x \$70.10 x 15 años de antigüedad)</b>	<b>94,635.00</b>
<b>Igual:</b>	<b>Ingreso gravado</b>	<b>405,365.00</b>
<b>Por:</b>	<b>Tasa del ISR prevista en el artículo 145 de la LISR</b>	<b>20%</b>
<b>Igual:</b>	<b>ISR a retener (tasa del 20%)</b>	<b>81,073.00</b>
<b>Vs:</b>	<b>ISR conforme a la tarifa anual</b>	<b>77,460.31</b>
<b>Igual:</b>	<b>Saldo a favor</b>	<b>3,612.69</b>



## La retención del 20% del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a la que están sujetos los ahorros generados a lo largo de la vida laboral es inconstitucional, ya que transgrede el derecho humano a la seguridad social previsto en el artículo 123 constitucional y en los convenios internacionales firmados por el Estado mexicano, (Prodecon).

Como se aprecia, la LISR permite considerar como ingreso acumulable únicamente un monto equivalente al último sueldo mensual ordinario, y al resto de los recursos que se perciban se les aplica la tasa que de manera ordinaria pagaba el trabajador.

Enseguida se presenta la diferencia que resulta entre la aplicación del procedimiento previsto en la LISR y el indicado en la RMISC y considerando que el retiro de la Afore es el único ingreso percibido en el año.

Para estos efectos se considera el caso de un trabajador con 15 años de antigüedad y que percibe un sa-

lario mensual de \$15,000.00. Cada mes paga \$2,095.00 de ISR, es decir, que su tasa efectiva de impuestos es del 13.97%

Como se observa, la diferencia entre el ISR que resulta en uno y otro procedimiento es significativa por lo que se considera muy atinado lo resuelto por el tribunal en el sentido de que los contribuyentes deben presentar su declaración con base en las normas relativas a sueldos y salarios para el pago del impuesto. ▲▲

### Conforme a la LISR

<b>Ingreso gravado</b> (es igual al determinado conforme al procedimiento de la RMISC)		<b>405,365.00</b>
<b>Menos:</b>	<b>Último salario mensual ordinario</b>	<b>15,000.00</b>
<b>Igual:</b>	<b>Ingreso no acumulable</b>	<b>390,365.00</b>
<b>Por:</b>	<b>Tasa efectiva de ISR</b>	<b>13.97%</b>
<b>Igual:</b>	<b>ISR sobre ingresos no acumulables</b>	<b>54,533.99</b>
<b>Más:</b>	<b>ISR que resulta de aplicar la tarifa anual al ingreso acumulable (último sueldo mensual ordinario de \$15,000.00)</b>	<b>693.26</b>
<b>Igual:</b>	<b>ISR del ejercicio</b>	<b>55,227.25</b>
<b>Menos:</b>	<b>ISR retenido</b>	<b>81,073.00</b>
<b>Igual:</b>	<b>Saldo a favor</b>	<b>25,845.75</b>

**Ingresa al Banco del Conocimiento AMEDIRH y accede a la colección completa de documentos que hemos clasificado en 20 temas generales y 80 subtemas que engloban todo esta red semántica de conocimiento sobre Recursos Humanos.**



**El Banco del Conocimiento es una herramienta digital para compartir. A través de este portal web organizamos, clasificamos, y ponemos a tu disposición artículos, mejores prácticas, metodologías y formatos sobre seis áreas de conocimiento.**

**[www.bconocimientoamedirh.com.mx](http://www.bconocimientoamedirh.com.mx)**

## **LA APP DE AMEDIRH YA ESTÁ AQUÍ**

**Todo lo que necesitas para mejorar tu gestión de Recursos Humanos en tu dispositivo móvil**

- ♦ Recibe notificaciones para estar al día y en tendencia.
- ♦ Entérate de las noticias clave sobre gestión de talento y comités de trabajo.
- ♦ Amplia tu networking y eleva tu capital de relaciones.
- ♦ Fácil e intuitiva para los ejecutivos de RH conectados con la red AMEDIRH.

**¡Descárgala ahora!**



# Innovación y Recursos Humanos: Competencias clave en ejecutivos y líderes

Por: Amedirh

La innovación es una de las competencias de mayor demanda en el mercado laboral. De acuerdo con estudios realizados por el Boston Consulting Group, es una de las diez preocupaciones principales de los líderes y miembros de alta dirección en las economías emergentes del mundo. Recursos Humanos juega un papel fundamental en esta ecuación para formar a más y mejores ejecutivos.

## El líder, la innovación y la confianza

Desde David Kelley, creador del enfoque del *Design Thinking* hasta el acercamiento que realiza *The Walt Disney Company* a la gestión de la creatividad, se puede identificar una constante. Los más de 150 métodos desarrollados para fomentar la competencia de la innovación coinciden en la necesidad de algunas condiciones relevantes en las organizaciones. Las compartimos a continuación.

Primero, los ejecutivos de Recursos Humanos pueden ayudar para que la empresa y sus equipos cuenten con un clima donde los colaboradores y participantes en las sesiones creativas para la innovación, se sientan en absoluta confianza para lanzar una idea a la mesa.

La generación de propuestas se ve limitada e incluso anulada tan pronto los líderes de equipo desconfían del talento de la gente, convirtiéndose en fuentes de censura e inhibición para las personas, hasta llevarlas a la autocensura. Esto es lo que hay que evitar a toda costa.

Segundo, los ejecutivos de Recursos Humanos se pueden dar a la tarea de desarrollar procedimientos para incubar las ideas desde las etapas en las que se encuentran más frágiles; es decir, cuando surgen, que es justo el momento en que son censuradas y aniquiladas con enorme facilidad.

**El Centro de Desarrollo del Talento Amedirh impartirá la Especialidad en “Innovación y Liderazgo” en tres módulos comenzando el 17 de marzo.**



Los ejecutivos de Recursos Humanos se pueden dar a la tarea de desarrollar procedimientos para incubar las ideas desde las etapas en las que se encuentran más frágiles; es decir, cuando surgen, que es justo el momento en que son censuradas y aniquiladas con enorme facilidad.

Tercero, ya que se cuenta con el clima de confianza y un procedimiento para generar e incubar las ideas, es necesario que Recursos Humanos apoye en la implementación de un proceso que permita filtrarlas dentro de la sesión creativa. Para ello, es importante considerar la aplicación de por lo menos estas tres preguntas clave a cada idea:

- ¿La idea agrega valor a lo que hacemos como personas?
- ¿La idea agrega valor al producto o servicio que reciben nuestros clientes?
- ¿La idea es congruente con nuestra misión y valores?

Cuarto, hay que robustecer las ideas. Si ya hay confianza de parte de los líderes, si las personas ya tienen la seguridad y el empoderamiento suficiente para expresar una idea; si ya se aplicaron los filtros que hayan sido establecidos para asegurar una parte de la calidad de las ideas; entonces, es momento de fortalecerlas.

Para ello, los ejecutivos de Recursos Humanos tienen la oportunidad de asesorar a sus líderes e incluso desempeñarse como facilitadores de este proceso que consiste en elaborar un resumen de en qué consiste la idea, señalando cuál es la relación entre los beneficios y los costos que implica. Asimismo, se suele agregar una breve descripción de cómo podría implementarse y qué efectos tendría, positivos y negativos, en la propia organización. ▲

**La generación de propuestas se ve limitada e incluso anulada tan pronto los líderes de equipo desconfían del talento de la gente. ◀**

# Las mujeres y su lugar en la alta dirección

## Líderes de excelencia, innovación y crecimiento

Por: Amedirh

Los índices de desarrollo económico que se produjeron en América Latina previos a la crisis económica del 2008, abrieron una posibilidad de proporciones históricas. Fueron cerca de 100 millones de mujeres las que se incorporaron a la población con empleo remunerado por primera vez en la era moderna. No obstante, esta situación no necesariamente colocó a la mujer en una posición privilegiada para ejercer el liderazgo desde la alta dirección.

### Tradición versus innovación

Antropólogos y sociólogos han realizado estudios para identificar cuáles son los factores principales que influyen en la conformación de la cultura del trabajo en la época contemporánea. Los hallazgos revelan fuertes contrastes mostrando, una vez más, la polarización que existe entre el mundo de los hombres y el de las mujeres.

“Desde una perspectiva social y cultural en América Latina, todavía resulta difícil que las mujeres obtengan el acceso a lo que conceptualmente se conoce como éxito profesional. Es decir, aún se espera mucho más de una mujer en el papel de madre en el hogar que desempeñándose como ejecutiva”.

Esta es una declaración de Blanca Treviño, CEO de Softek y Board Director en Walmart de México, extraída del reporte “Women Board Directors of the 100 Largest Latin American Companies”, estudio realizado por el *Corporate Women Directors International* en 2012 que expone con amplitud y profundidad las dimensiones del fenómeno de la equidad de género en los centros laborales.

Innovar en un clima social en el que histórica y culturalmente se subestima el potencial de desempeño del género femenino, repercute en las posibilidades de innovación y sustentabilidad para los pueblos. Solamente en México, poco más de la mitad de la población está conformada por mujeres y alrededor de 19 millones de ellas tienen algún tipo de ocupación.

De acuerdo con las cifras difundidas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 66% de estas mujeres son trabajadoras subordinadas y remuneradas. Otro 22% trabaja por su cuenta. Un 8% trabaja sin recibir remuneración y sólo el 2% son ejecutivas y el 2% son empleadoras.



Mujeres como ellas están empujando el crecimiento de las oportunidades económicas desde las medianas, pequeñas y micro empresas. En el caso mexicano, se han emprendido esfuerzos desde el ámbito gubernamental y de la iniciativa privada para mejorar el escenario a favor de impulsar el talento de las emprendedoras y trabajadoras.

La población femenina económicamente activa y que ejerce algún tipo de ocupación o cuenta con un empleo remunerado ha contribuido al incremento en el volumen de la clase media en países como Brasil y México. Esto ha facilitado que las mujeres rebasen el promedio de escolaridad y accedan a la formación en competencias gerenciales, de acuerdo con el *Corporate Women Directors International*. Aún quedan muchos temas cruciales por resolver relacionados con el equilibrio entre el desarrollo laboral y profesional, respecto a los roles tradicionalmente asignados a la mujer en el hogar, la maternidad, el cuidado de la pareja y los hijos. Este panorama no implica que no haya avances relevantes.

Entre las iniciativas lanzadas y consolidadas se encuentra el programa de certificación (único en la región latinoamericana) que otorga un sello distintivo a las empresas que mantienen criterios para el aseguramiento de la equidad de género y la erradicación de las prácticas y conductas de discriminación. Adicionalmente, ha avanzado la cobertura y presencia de las mujeres en posiciones de mayor relevancia jerárquica y de liderazgo. No obstante, a diferencia de otras naciones del continente como Argentina, Brasil y Costa Rica, México aún no cuenta con una Presidenta del Poder Ejecutivo.

**“Walmart de México encabeza a las compañías de la región de América Latina con 45.5% de mujeres directivas. Sólo siete empresas en la lista tienen 20% o más posiciones en los consejos directivos ocupadas por una mujer; y sólo en Walmart de México y en Femsa hay tres o más mujeres en el nivel de la más alta dirección”. *Corporate Women Directors International* (2012).** ◀

### **Mujeres líderes de alta dirección**

El escenario brevemente descrito permite visualizar la situación que encuadra los hallazgos del *Corporate Women Directors International*. En su reporte “Women Board Directors of Fortune Global 200: 2004-2014”, muestra que para el 2014, el porcentaje de mujeres líderes de alta dirección de la lista Fortune Global 200 fue de 10.4%. Diez años después, presentó una alza que lo ubicó en 17.3%. Esto representa un incremento anual promedio por debajo del 1%.

El *Corporate Women Directors International* reporta que para 2014, China contó con 28 empresas en la lista

Fortune 200 y 16 de estas organizaciones no incluían ninguna mujer en los cuerpos de alta dirección. Japón redujo el número de empresas sin mujeres directivas pasando de 24 a 10 empresas. En el caso de Corea del Sur, en 3 de 4 empresas sólo hay líderes varones y en Rusia, ellos dominan la toma de decisiones. México se encuentra entre los países con una sola empresa en la lista y de ellas, ninguna mujer en el *board of directors*. En este sentido, comparte esta característica con India, Suiza, Taiwán, Tailandia, Venezuela y Estados Unidos.

No resulta difícil hallar algunas de las razones que impulsan este comportamiento en las empresas. La primera de ellas es la ausencia de una estrategia corporativa que facilite el acceso de las mujeres a los círculos de primer nivel en las organizaciones. El segundo factor radica en la presencia continua de estructuras familiares operando la alta dirección (incluso en empresas que ya son públicas y cotizan en los mercados de valores); reproduciendo prácticas derivadas de los valores históricos de los fundadores de las empresas, la mayoría de ellos varones.

Tratándose de los siguientes pasos que se requiere dar, el *Corporate Women Directors International* reconoce que hay diversidad de informes, estudios y reportes de investigación que han abordado el tema de la equidad de género en la alta dirección (principalmente en Europa). La mayoría coincide en que las empresas que cuentan con más mujeres desempeñando roles de liderazgo en la alta dirección, logran sobrevivir en mejores condiciones a los embates de las crisis económicas cíclicas.

No obstante, el organismo internacional también revela que, particularmente en el caso de América Latina, no se presentará un progreso sostenible e importante si no se diseñan e implementan iniciativas y políticas orientadas a mejorar y superar los porcentajes actuales de participación de las mujeres en los cuerpos directivos.

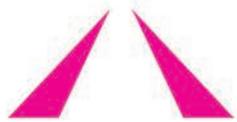
Uno de los aspectos que podría brindar mayor consistencia a la inclusión e impacto de la mujer en los roles de liderazgo estratégico viene de la mano con la elec-

ción de una política corporativa que facilite su avance hacia la alta dirección. Para lograrlo:

- ▶ Se requieren políticas gubernamentales y empresariales que faciliten la promoción de las gerentes de mayor nivel en programas de entrenamiento especializado para impulsar su potencial.
- ▶ Existe la recomendación para que las organizaciones desarrollen programas para la mejora permanente de la calidad en la planeación estratégica, la investigación, la innovación y la gestión de sus colaboradores, tanto hombres como mujeres.
- ▶ Construir modelos con programas para la equidad de género y para el balance de vida y carrera que permitan equilibrar en lo posible las responsabilidades de todas las esferas que conforman las interacciones sociales y familiares de las personas.

El *Corporate Women Directors International* ha identificado que las empresas transnacionales con subsidiarias en América Latina están impulsando con mayor ímpetu las iniciativas a favor de la diversidad, la inclusión y la equidad de género como una medida para retener al mejor talento disponible en medio de la ya conocida guerra por los mejores profesionistas. “Esta guerra es real y mantiene la competencia por los más expertos y competentes en un nivel de mucha interacción. Las empresas latinoamericanas no pueden desaprovechar a todas las mujeres valiosas que hay en sus naciones”, precisa el reporte “Women Board Directors of the 100 Largest Latin American Companies”. ▲▲



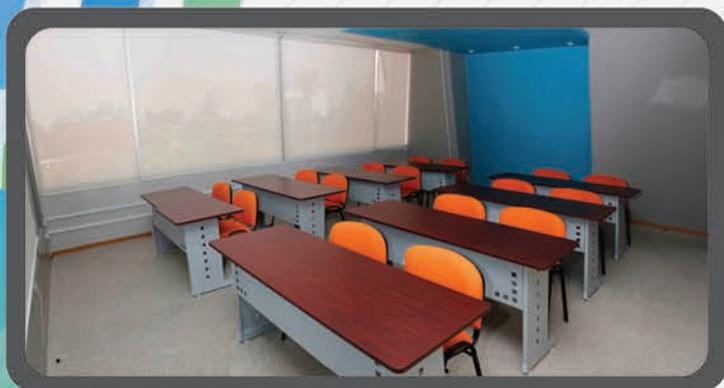


amedirh

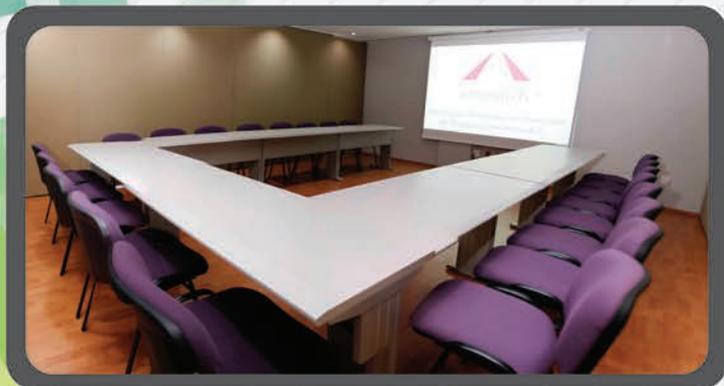
Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

# RENTA DE SALONES DE CAPACITACIÓN

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



- 5 Aulas con espacio hasta para 100 personas.
- 1 Aula de cómputo.
- 2 Salas de Juntas.



Todas las rentas incluyen:

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



Conoce nuestra  
propuesta

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

INFORMES

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

 Adecco

better work, better life



Tener al mejor talento  
es la solución



Adecco México

adecco.com.mx

**Nuestra experiencia, calidad en el servicio y conocimiento** del mercado laboral nos permite comprender a fondo **tus necesidades corporativas** para resolverlas oportunamente. Somos el socio de negocio que te **apoyará a identificar y conservar el talento** que tu empresa requiere.

## Nuestros servicios:

- Subcontratación de personal
- Reclutamiento de ejecutivos de **Gerencia a Alta Dirección**
- Consultoría organizacional
- Reclutamiento y selección de personal
- RPO (Recruitment Process Outsourcing)
- Maquila de nómina

# Contáctanos

atencionacientes@adecco.com

# 01800 890 0173

STPS-ACT-ESP09-00002