

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

CONGRESO 2016

Conoce a nuestros
conferencistas
internacionales

Retorno de **INVERSIÓN**

Cuidado con las prácticas
para disminuir el ISR
de los trabajadores

Ética y Recursos Humanos



www.amedirh.com.mx



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

- Seguridad Social
- Nómina
- CFDI
- Envío de Movimientos Afiliatorios.



¡Todo en un solo sistema!



**Nuestro exclusivo sistema de
confrontas garantiza la eliminación
del pago de multas y diferencias.
¡Conócenos!**

Contenido

CREANDO VALOR

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

P08

ÉTICA Y RECURSOS HUMANOS

CONGRESO 2016

Intégrate ya a los miles de ejecutivos que participarán este año

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

P14

Grandes TENDENCIAS

*El deber ser en Recursos Humanos
Una aproximación*



P18

Enfoque de NEGOCIOS

*Chief Compliance Officer:
¿Quién es y qué hace en la empresa?*

P20

Marco LEGAL

*Ética en Recursos Humanos:
Encuadre jurídico*



P26

Conoce A

*Juan Alanís, Director General
de Estée Lauder Companies México*



P32

Actualidad RH

*Amedirh: 69 años de innovación y
servicios en Recursos Humanos*



P30

Retorno de INVERSIÓN

*Cuidado con las prácticas para
disminuir el ISR de los trabajadores*



Editorial

Ética y responsabilidad: *Pilares de la función de Recursos Humanos*

Por: Ing. Eduardo de la Garza, Presidente del Consejo Directivo Amedirh
Lic. Pedro Borda, Director General Amedirh

Dedicamos esta segunda edición del 2016 a la **ética y la responsabilidad** como dos elementos constitutivos de la función de **Recursos Humanos** en los tiempos actuales. Vivimos días en los que nuestro propósito y aspiración máxima, como expresaría el psicólogo Carl Rogers, consiste en que cada colaborador enriquezca el proceso individual para convertirse en mejor persona.

Después de la familia y la escuela, el centro de trabajo representa el espacio donde los seres humanos experimentamos en mayor medida el sentido de pertenencia a la comunidad. En la organización se viven este y otros órdenes indispensables para la convivencia y el desarrollo humano. Entre ellos se encuentran la conceptualización de la estructura jerárquica, el lugar que se tiene en ella, la función especial que se desempeña y el equilibrio que surge en el marco de las relaciones interpersonales y con la empresa.

Howard Gardner, otro notable de la psicología y la educación de esta era postmoderna, habla de la importancia de que las personas reconozcamos estos órdenes subyacentes en cada sistema social. Luego, explica la diversidad de inteligencias que ayudan a gestionar el lugar que cada uno de tiene en el mundo, y que además de la lengua y las matemáticas, incluyen a la ética y a la responsabilidad.

Siendo el centro de trabajo donde el ser humano invierte la mayor parte del tiempo de la jornada cotidiana, es indispensable proveerle de herramientas que le ayuden a mante-

ner un diálogo interno saludable, consigo mismo, y con los demás. A medida que en lo más profundo esté de acuerdo con la filosofía e ideario de la organización, surgirán actitudes, conductas y hábitos a favor de sus compañeros y de la comunidad en el sentido más amplio.

La ética forma a los individuos y, citando a Wendell Phillips, abolicionista estadounidense del siglo XIX, la responsabilidad educa. Por eso, las empresas mexicanas hacen un gran esfuerzo para formular y dignificar una serie de valores que son esenciales para la convivencia social armónica, y al mismo tiempo, el logro de los resultados que nos permiten generar las condiciones de calidad de vida para nuestras familias.

En Amedirh cada día creamos nuevos espacios y oportunidades para conversar sobre la ética y la responsabilidad. A través de las mesas de debate, los comités de trabajo, los programas de capacitación, las conferencias y nuestras publicaciones, buscamos avivar la llama de paz que nutre la esperanza de un México que se revisa y que mejora de forma permanente.

Esta edición está dedicada a todos aquellos que aspiran a que nuestra nación se engrandezca a través de la fuerza de los valores que hay en cada uno de sus habitantes, de sus empresarios y trabajadores. Una vez más, agradecemos por ello a todos los entrevistados y colaboradores que nos apoyaron en la preparación de este volumen. ▲▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

RESUMEN EJECUTIVO

CONSEJO DIRECTIVO 2015-2016 / PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; PepsiCo Internacional México. SECRETARIO: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. TESORERO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director de RH; Bolsa Mexicana de Valores. VICEPRESIDENTE RELACIONES INTERNACIONALES: Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos; Merck Sharpe and Dohme. VOCALES: Lic. Laura Perea Romero, Director General Adjunto Recursos Humanos; HSBC. Act. Ignacio Cano Cervantes; Grupo ICA. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos; Servicios Liverpool. Ing. Alfredo Carrillo Antiga, Director Corporativo de Compensación y Organización; CEMEX. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Personal; BACHOCO. Lic. Luis Bernardo Silva Bejarano, Director Talento & Recursos; Telefónica Movistar. Lic. Manuel Villar, Representante de la Presidencia ante Asociaciones; CANACO. Lic. Alán Gamboa, Director de Recursos Humanos, Estée Lauder Companies. Lic. Norma Saenz, Directora de RH; General Electric. Lic. Mayra Maretto, Directora Global; Atento. Lic. Rafael Martínez, BAT. Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de RH; Grupo México.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH: Lic. Pedro Borda Hartmann.

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

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

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

CREANDOVALORH. Año 4. No. 2. Marzo 2016. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso a través de IDMS Consulting SC. Teléfono: 2624-2102. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.

EN ESTA EDICIÓN: ÉTICA Y RECURSOS HUMANOS

México es uno de los países percibidos en el contexto internacional como uno de los más afortunados por la riqueza de su territorio y su talento humano. Al mismo tiempo, también está conceptualizado como una nación que presenta altos índices de corrupción y uso de prácticas equívocas que se han convertido en uno de los factores que detienen su desarrollo. En una reflexión en torno al tema, presentamos esta edición dedicada a la **Ética y los Recursos Humanos**, base para construir un mejor presente y un futuro con calidad de vida.

Investigación RH

El equipo de investigación de Amedirh se dio a la tarea de diseñar y aplicar una encuesta entre los socios para explorar e identificar qué tanto se conoce sobre ética y recursos humanos. Conoce los resultados.

Grandes TENDENCIAS

En esta edición, compartimos un artículo sobre cuáles son las principales tendencias en materia de ética y recursos humanos en las organizaciones mexicanas. Sin lugar a dudas, es una preocupación de empresarios y trabajadores.

Marco LEGAL

La ética y los recursos humanos también tienen un encuadre jurídico y normativo que facilita la regulación: Conócelo. Juan Loredó, socio de Legal Laboral Abogados comparte los detalles.

CreandoValorRH tiene el objetivo de enriquecer la perspectiva de los socios de Amedirh a través de artículos y reportajes que aporten un valor agregado. Es una herramienta de consulta que también contribuye a la promoción del conocimiento y la lectura especializadas entre los miembros de la comunidad de Recursos Humanos. ▲

NUEVOS SOCIOS



Análisis y Control de Sistemas en Información, S.A. de C.V.

Lic. Alberto Addi Flores García
Subdirector de Capital Humano

Anberia S.A. de C.V.

Antonio Estrada
Coordinador de Operaciones

Auma Servicios S.A. de C.V.

Lic. Cristina Esparza
Gerente de Recursos Humanos

Autopartes y Componentes

Jetzabel Galnares
Directora de Recursos Humanos

AXA Assistance México

Luis Antonio Merio
Director de Recursos Humanos

Baker & McKenzie Abogados S.C

Lic. Miriam del Valle Villafañá Reguero
Directora de Talento y Capital

Caja de Ahorro de los Telefonistas

S. C. de A.P. de R.L. de C.V.
Lic. Leticia Alejandra Caballero
Gerente Ejecutivo de Recursos Humanos y Relaciones Laborales

CIA. Sherwin Williams, S.A. de C.V.

Lic. Verónica Maqueo López
Gerente de Recursos Humanos GSC

Comisión Reguladora de Energía

MDO Laura Álvarez Larios
Directora General Adjunta de Capital Humano

Dana de México

Jorge Vázquez León
HR Director

Dentegra Seguros Dentales, S.A.

Rebeca Arroyo
Coordinador de Recursos Humanos

EAP Latina de México S.A. de C.V.

Lic. Ivonne María Alfaro Legón
Gerente General

Evolución Promocional

Ana Ortíz
Recursos Humanos

Evonik Industries

Lic. Raúl Arjona Mejía
Gerente de Recursos Humanos

FIT Optoelectrónica de México, S. de R.L. de C.V.

Anala Lilia Roiz Hernández
Gerente de Recursos Humanos

General de Seguros S.A.B.

Silvia Oliman Vilchis
Subdirectora de Recursos Humanos

Grupo ONE

Ramiro Guerrero
Director de Operaciones

ICA Procobre

Efrén Franco Villaseñor
Director Ejecutivo

Instituto Idear

Lic. Ernesto Gómez Berjón
Director General

Únete a la comunidad de
Ejecutivos de Recursos Humanos
de AMEDIRH y disfruta de
inmediato del acceso a todos
los beneficios que ofrece
nuestra membresía.

Language Tower Solutions SC

Dra. Claudia Rodríguez Moreno
Directora de Capital Humano

Los Anicetos, S.A. de C.V.

L.A. Otilia Rojas Acolt
Encargada de Recursos Humanos

Parfumerie Versailles S.A.

Guadalupe Álvarez
Directora de Recursos Humanos

Servicios Emberi de R.L. de C.V.

Lic. José Bertín Flores Rosas
Director General

Sucroliq, S.A.P.I. de C.V.

Guadalupe Bautista Gibson
Gerente de Recursos Humanos

Tecnológico de Monterrey - Campus Hidalgo

L.C. Rosario Ramírez Bonilla
Directora de Vinculación Académica-Empresarial
División de Profesional y Emprendimiento



Recluit es la empresa
especializada en el
Reclutamiento
de personal de sistemas.

Mas de **600 vacantes**
de sistemas **cubiertas**
anualmente.

2.3 **vacantes de sistemas**
cubiertas por día.

Tiempo de respuesta
promedio de **3 a 5 días**.

**¡Nosotros siempre
encontramos al
candidato ideal!**

- Infraestructura
- Project managers
- Directores • Gerentes
- Programadores
- Arquitectos de software y pruebas
- ERPS funcionales y técnicos
- Perfiles de testing
- Seguridad • Ventas

Imposible dejar de asistir: Tenemos un lugar para ti

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

Por: Amedirh

Las situaciones de crisis nos fortalecen y hay que estar totalmente preparados para aprovechar al máximo los aprendizajes y tomar decisiones de gran efectividad y valor. Este es el argumento principal para asistir al **51° Congreso Internacional de Recursos Humanos**.

Tenemos un lugar para ti porque eres un ejecutivo estratégico en tu organización que debe estar al día en tendencias sobre liderazgo, innovación, *management*, tecnología, productividad, compensaciones, ética y valores agregados.

5 excelentes razones para inscribirte ahora

► **Transfórmate en factor de cambio:** Adquiere conocimiento sobre realidades de distintas sociedades y modelos de negocio en el mundo. Incorpora elementos de análisis generados por expertos conferencistas de talla internacional que presentarán resultados clave en el Congreso.

- **Conviértete en motor para la innovación:** Aprende nuevas técnicas y métodos para gestionar la creatividad y que operan con éxito en otras organizaciones.
- **Aprende a generar valor:** Incorpora nuevos elementos que te ayudarán a construir una auténtica cadena de valor agregado en los procesos de *talent management*.
- **Lidera de manera global en el ámbito local:** Incrementa tus competencias de alta especialidad con metodologías y elementos para el crecimiento de líderes poderosos.
- **Crea estrategias de diversidad accionables:** Desarrolla objetivos intencionalmente dirigidos para impulsar procesos de inclusión estratégicos con ejecuciones exitosas, ágiles y concretas.

Compartimos contigo un avance del programa que tendremos los días 7 y 8 de septiembre en Centro Banamex. Conoce más acerca de nuestros conferencistas: **Otra excelente razón para inscribirte ahora.**

Dr. José María Zas
Presidente y Director General
de American Express Company



Dr. José María Zas, Presidente y Director General de American Express

El Dr. José María Zas es el Presidente y Director General Regional para México, Brasil, Argentina, Latinoamérica, Puerto Rico y el Caribe de American Express Company. A su cargo también se encuentra el área de seguros a nivel internacional. En su ámbito de responsabilidad, se encuentra la gestión general del negocio en más de 40 países y la relación comercial con más de 60 bancos líderes, compañías de seguros y socios comerciales.

En el presente, el Dr. José María Zas tiene como objetivo estratégico lograr que American Express incremente el liderazgo en el segmento *premium* a través de sus productos y servicios de alto valor y desarrollar nuevos negocios destinados a segmentos de consumidores no tradicionales para obtener un importante y constante crecimiento de los negocios.

El Dr. José María Zas inició su carrera en Recursos Humanos en 1990, hasta convertirse en Presidente y Director General de American Express de Argentina; Presidente y Director General Comercial para Latinoamérica & Canadá y Vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica.

Leslie Mays
Vice President, Chief Inclusion Officer,
Avon Products Inc.



Leslie Mays, Vice President, Chief Inclusion Officer, Avon Products Inc.

Leslie Mays es responsable del diseño e implementación de las estrategias, políticas y mejores prácticas de Avon Products a nivel global en materia de inclusión y empoderamiento. Su trabajo más reciente incluye el liderazgo de este plan en seis de los mercados más grandes de la compañía en el mundo. Asimismo, ha desarrollado una nueva propuesta de valor integrando al binomio de diversidad e inclusión como uno de los pilares de la gestión de talento en la empresa. Es además Vicepresidenta Global de Talent Management.

Antes de incorporarse a Avon, Leslie se desempeñó como ejecutiva senior en variedad de roles para empresas mundiales como Pfizer, Royal Dutch Shell, General Mills y Kimberly Clark. Entre sus principales logros a lo largo de más de 20 años de trayectoria se encuentran el establecimiento de la primera política global de diversidad e inclusión en una corporación multinacional en 140 países. Esta labor ha traído para Leslie un sin fin de reconocimientos y premios profesionales, así como la oportunidad para compartir su conocimiento a través de artículos, libros y publicaciones académicas y de negocios.

Iñaki Cebollero
Director Global de Recursos
Humanos de Atento



Iñaki Cebollero, Director Global de Recursos Humanos de Atento

Iñaki Cebollero cuenta con una sólida experiencia profesional en el ámbito de Recursos Humanos gestionando estrategias en términos de personas y negocio para distintas compañías y mercados alrededor del mundo. Ha colaborado para empresas pertenecientes a las industrias de *customer relationship management*, *business process operation*, *retail* y construcción.

Desde su incorporación a Atento, en 2008, Iñaki ocupó la posición de Director de Recursos de Atento España y Región EMEA para luego en 2011 ser nombrado Director Global de Recursos Humanos para dicha compañía con responsabilidad sobre los procesos y la gestión de indicadores de eficiencia de recursos humanos, la estrategia de talento, cultura y liderazgo, así como de la comunicación interna y responsabilidad social corporativa de Atento.

Conoce el perfil de nuestra audiencia

Además de las oportunidades para el aprendizaje, en el Congreso Internacional de Recursos Humanos, se crean lazos, vínculos y relaciones que enriquecen y mejoran el entorno profesional de nuestra especialidad.

Las características sociodemográficas y profesionales de nuestros participantes representan el poder de convocatoria de Amedirh, organizadora de este que es el evento empresarial más importante del año en habla hispana.

Perfil del participante:

- ▶ 48% Mujeres y 52% Hombres.
- ▶ 45% representa a empresas de más de 500 empleados y 24% organizaciones medianas.
- ▶ 30% son directores y 28% gerentes.

7 y 8 de septiembre 2016
Centro Banamex

La comunidad de ejecutivos y operadores de Recursos Humanos se da cita en el evento que reúne a los conferencistas más importantes del mundo en materia de gestión estratégica del talento.

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

SOLUCIONES INTEGRALES EN CAPITAL HUMANO



Personalizando
Empresas

• ADMINISTRACIÓN
DE NÓMINA

• MAQUILA
DE NÓMINA

• RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN

• ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS

© F.: Insurgentes Sur #1898, Planta Baja, piso 3 y 4, Col. Florida, C.P. 01030. Tels. 5980-4800, 5980-4802 y 01800-200-0723.

SUCURSALES: Mollere, Acapulco, Campeche, Cancún, Ciudad Juárez, Coatzacoalcos, Cuernavaca, Estado de México, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Monterrey, Poza Rica, Puebla, Querétaro, Reynosa, Tijuana, Veracruz y Villahermosa.

INTERNACIONAL: Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y República Dominicana.

CORPORATIVO CENTROAMÉRICA: El Salvador.

USA: Los Angeles y San Diego, CA.

Mail: buzon@pae.cc



Ética y Recursos Humanos: *Una mirada desde los datos*

Por: Amedirh

El equipo de Investigaciones Especiales de Amedirh diseñó y aplicó una encuesta sobre ética en las organizaciones, entre la base de ejecutivos de recursos humanos de las empresas socias. El cuestionario se aplicó vía web entre enero y febrero de 2016 a una muestra representativa de 2900 personas.

Principales hallazgos

De acuerdo con la encuesta, el nivel de conocimiento sobre el marco regulatorio en materia de ética en las empresas mexicanas es de nivel medio. **Sólo 6 de cada 10 ejecutivos de recursos humanos dice contar con el contexto informativo sobre el tema.** Esto es relevante porque implica que se requiere que el profesional de gestión de talento cuente con mayor formación jurídica básica para emprenderse acciones que promuevan la cultura ética sin traspasar los límites de diferentes leyes.

Conocer el encuadre legal permite robustecer una iniciativa hasta elevarla al nivel de estrategia. Lo anterior, tomando en consideración que **para el 77% de los encuestados, el comportamiento conforme a valores tiene gran relevancia por su conexión con la capacidad para mejorar los resultados y los indicadores de productividad.** Sólo el 5% de los participantes en la encuesta respondió que no influye.

En cuanto a las prioridades que tienen los ejecutivos de recursos humanos que participaron en este monitoreo

de tendencias, **la honestidad y la transparencia encabezan la lista con 71% como el tema de mayor importancia.** No es de extrañar puesto que influye la auto-percepción de México como un país corrupto. El resto de los encuestados atribuyó el 9% de relevancia a la inclusión de minorías y grupos vulnerables, el 9% al acoso y hostigamiento, 7% a derechos humanos y 4% a diversidad.

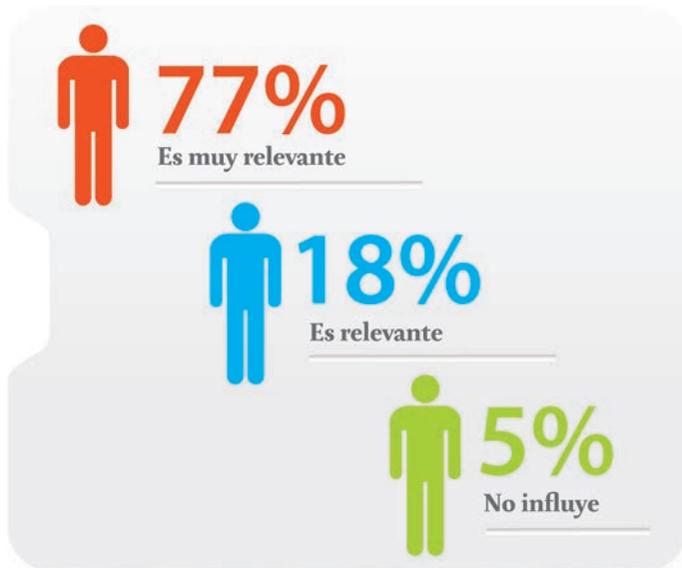
En lo que refiere a las herramientas de utilidad para implementar iniciativas de ética, la distribución de las valoraciones es más equilibrada. **El 22% se inclinó por el manual de valores y un 20% por el código de ética.** Aquí hay una diferencia cualitativa porque el primer instrumento facilita el desarrollo de conductas a través de ejemplos; mientras que el segundo suele consistir en un ideario.

Por otra parte, **16% consideró que contar con una oficina de transparencia es útil y con el mismo porcentaje la presencia de un ombudsman o defensor del empleado** y sólo el 5% mencionó la comisión o comité de honor y justicia como una alternativa para resolver dilemas éticos en la empresa.

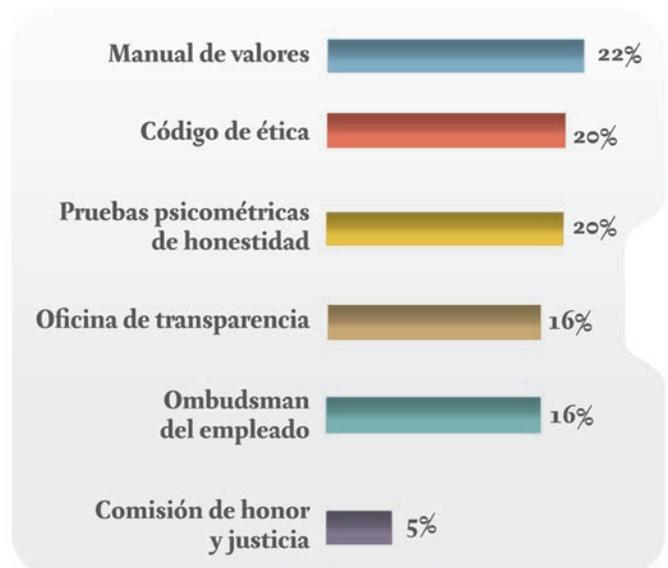
Por último, acerca de los beneficios de la conducta ética empresarial que son más relevantes para la organización, **la ponderación más alta fue para el liderazgo en valores con 36%**, seguido de la mejora del clima laboral que reportó 23% y contar con colaboradores más honestos con el 16%. ▲▲

6 de cada 10 ejecutivos de Recursos Humanos encuestados dice conocer el marco jurídico de la ética en las organizaciones.

En tu empresa, ¿en qué medida consideran que la ética entre los colaboradores es relevante para la productividad?



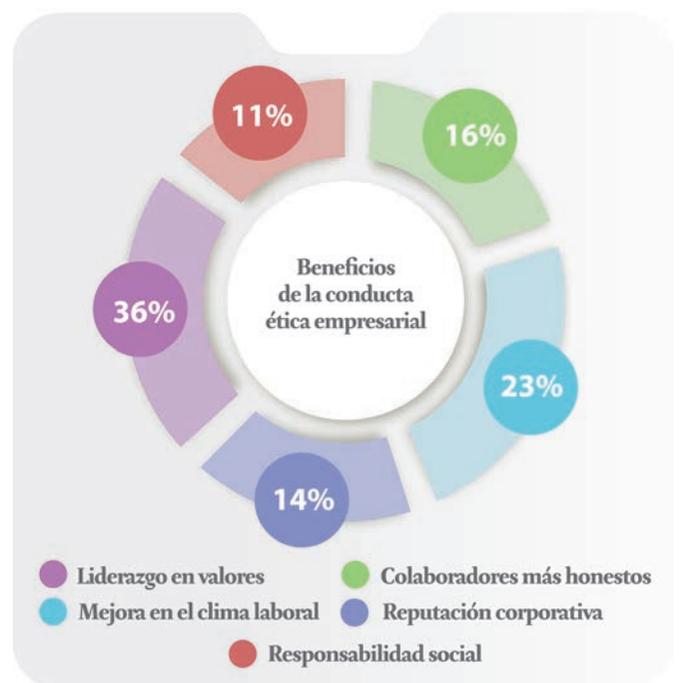
¿Cuáles de las siguientes herramientas sería útil implementar en tu empresa?



¿Cuáles de los siguientes temas relacionados con la ética requieren mayor atención en tu empresa?



En tu experiencia, ¿cuáles de los siguientes beneficios de la conducta ética empresarial son relevantes para tu organización?



Fuente: Amedirh



El deber ser en Recursos Humanos: *Una aproximación*

Por: Amedirh

La ética en la organización resuena como uno de los temas más importantes en el campo empresarial del siglo XXI. Al desarrollo del gobierno corporativo de las organizaciones se ha sumado la preocupación generalizada por contar con compañías y negocios que tienen mejores capacidades para controlar diversidad de riesgos y asegurar la supervivencia.

Lo que ahora se preguntan especialistas en variedad de foros es si los recursos humanos están debidamente formados para experimentar el compromiso suficiente para permanecer en sintonía con la misión de las empresas. Se trata de conseguir que haya mayores niveles de apego a principios, valores, códigos y otros elementos culturales que promueven la vida de una institución en el mediano y largo plazo.

‘Se me hizo fácil’

Señala el proverbio que “en el arca abierta, hasta el más justo, peca”. Al respecto, el Lic. Gerardo Valdés, Director de Factor Humano de Grupo Bolsa Mexicana de Valores, comenta que “la mayor parte de las ocasiones, las personas no estamos totalmente conscientes de lo que significa una conducta fuera del ámbito del deber ser; por ejemplo, sustraer un lápiz, un bolígrafo, o simplemente mentir. Sin embargo, las implicaciones son muchas”.

“Hoy tenemos mayor conciencia sobre los temas de desapego hacia la ética, la normatividad y la buena conducta”, señala Gerardo Valdés.

Se trata del efecto de las ventanas rotas que comenta Malcolm Gladwell en su libro *The Tipping Point*. Es decir, cuando en un vecindario alguien rompe una ventana, si esta se deja así por más de tres días, alguien más romperá otra y así sucesivamente. Ocurre algo muy semejante tratándose de la conducta socialmente válida y apropiada en las organizaciones. A medida que emerge el desapego por una determinada norma, si no se aplica una medida cautelar, se multiplica el número de infracciones hasta que llegan a ser irrefrenables.

“Tratándose de implicaciones, una conducta inapropiada como es la sustracción de algún valor o herramienta de trabajo, puede convertirse en una cadena de consecuencias desafortunadas”, agrega Gerardo Valdés. “Por ejemplo, en las empresas públicas, donde los recursos materiales tienen esa misma connotación, las personas no podemos hacer uso de los bienes como si se

“En efecto, la ética es producto de una cultura y una educación diseñadas para propiciar la convivencia ordenada entre las personas y las sociedades”, explica Marco Antonio Campos.

tratara de objetos personales. El hecho es que tomamos muy a la ligera esas pequeñas rasgadas en el tejido social, sin anticipar cuáles serán las repercusiones”.

Parece fácil transgredir un orden que, por cierto, no siempre está claramente estructurado, establecido y comunicado. “Desafortunadamente, la corrupción es un problema que también está en las organizaciones y es una desviación en el desempeño de los negocios”, apunta el Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Asesor de Presidencia en Malta Cleyton

“Al respecto, la función de recursos humanos tiene la oportunidad de realizar una gran labor en este terreno. Debemos facilitar el diseño e implementación de políticas y códigos de ética que remarquen la transparencia en todos los niveles de la empresa y, sobre todo, aplicar las medidas necesarias para acotar la operación y no rebasar los límites que dan contención a la compañía”.

Conciencia y congruencia

Enron Corporation y algunos otros nombres de grandes compañías de alcance global cobraron fama mundial a partir de su caída y el descubrimiento de situaciones fuera del orden normativo y jurídico. El sistema financiero internacional quedó en entredicho ante la evidencia de una quiebra sin comparación en medio de escándalos por fraudes y tráfico de influencias. Miles de personas, entre inversionistas y trabajadores, quedaron en la ruina.

El delito de cuello blanco se puso en boga. Al respecto, Gerardo Valdés evoca cómo la globalización de la información, las comunicaciones y los negocios han tenido impacto en el ámbito de los negocios, manchándose con demostraciones de conducta donde la probidad quedó ausente.

“Hemos sido testigos de acontecimientos empresariales donde se han dado actos que dejaron al descubierto

los pocos mecanismos de predicción, análisis e intervención sobre la actuación de compañías, servidores públicos y personas respecto a asuntos de transparencia, ética, lavado de dinero y corrupción”.

En el medio financiero, donde habitualmente existe todo tipo de medios de contraloría, la aparición y reforzamiento de acciones correctivas y preventivas no se hizo esperar. Surgieron diversos órganos en las organizaciones, dentro de la filosofía del gobierno corporativo, para contar con instrumentos de identificación y control de los diferentes tipos de riesgo que afectan a una empresa desde la perspectiva ética.

“A nivel mundial, hoy tenemos mayor conciencia sobre los temas de desapego hacia la ética, la normatividad y la buena conducta. Más en el campo de las grandes corporaciones y no necesariamente en las pequeñas y medianas empresas en las que hay menos recursos para realizar la inversión que se requiere”, añade Gerardo Valdés.

Además del aspecto económico, el que permite financiar la implementación de estrategias, programas y acciones correctivas y preventivas, la construcción de la ética organizacional es un elemento antropológico; debiera formar parte orgánica de la visión de conjunto del grupo. “En efecto, la ética es producto de una cultura y una educación diseñadas para propiciar la convivencia ordenada entre las personas y las sociedades”, explica Marco Antonio Campos.

“En primer término, la ética debe emanar de una condición individual y posteriormente, colectiva. Implica la convicción para conducirse de una determinada manera en una organización, conforme a principios, códigos y estándares; y, para ello se fomentan ciertos valores para el bien común que también refuerzan la moral de todo el conjunto”.

A medida que emerge el desapego por una determinada norma, si no existe una medida cautelar, se multiplica el número de infracciones hasta que llegan a ser irrefrenables.

La cultura ética tiene que verse fortalecida de manera constante, a través de los programas y campañas que instituyen las empresas como la inducción y orientación, la capacitación y la conducta en los negocios. Además, tienen que ser promulgados por la alta dirección en documentos por escrito que faciliten la comunicación y que son amplificadas a través de la conducta de los líderes. “Recursos humanos debe influir en el diseño de estos instrumentos y someterlos a la consideración de la dirección general porque la ética en la empresa es una responsabilidad de toda la compañía; desde el Consejo de Administración hasta el trabajador de la operación más sencilla”, explica Marco Antonio Campos.

El papel de Recursos Humanos

Acompañar a la institución para que todos los líderes de la organización compartan principios éticos y código de conducta es una de las primeras funciones que debe desempeñar Recursos Humanos desde la perspectiva de Gerardo Valdés. “Luego, se vuelve indispensable comunicar para explicar claramente los beneficios que representa contar con este marco para el bienestar de la empresa. Adicionalmente, se requiere educar y capacitar construir conciencia sobre cuáles son los comportamientos deseables”.

Para Marco Antonio Campos, “las organizaciones están mirando cada vez más hacia los valores básicos del ser humano para aplicarlos en sus políticas y procedimientos. En este sentido, quienes gestionamos el talento podemos crear iniciativas que favorezcan la honestidad, el respeto, la transparencia, la sustentabilidad y la supervivencia de la organización”.

Ambos especialistas coinciden en que la acción más contundente es **predicar con el ejemplo**. Además, recomiendan tomar en cuenta los siguientes aspectos a la hora de diseñar e implementar iniciativas a favor de la cultura ética en la empresa:

- ▶ **Actuar con congruencia:** Recursos humanos debe ser consistente en el pensar, el hablar, el predicar y el actuar cotidiano.
- ▶ **Dimensionar:** Identificar el impacto del desapego hacia las normas éticas para anticipar sus efectos en la organización.
- ▶ **Analizar en perspectiva:** Avistar los posibles riesgos en el futuro para establecer acciones correctivas y preventivas.
- ▶ **Investigar:** Conocer cuáles son los códigos de ética que existen y los principales lineamientos que cubren. Hacer un foro para discutir el tema con líderes y colaboradores, pues cada empresa es distinta.
- ▶ **Crear instrumentos:** Es fundamental diseñar el código de ética, políticas de conflicto de intereses para orientar a los colaboradores y puedan comprometerse con ellas.
- ▶ **Comunicar con efectividad:** Convencer a la organización con la información y los medios apropiados, generando condiciones que favorezcan la retroalimentación.
- ▶ **Comprometer a todos:** Establecer el compromiso de la alta dirección y los colaboradores para que fluyan las acciones. Todos deben estar involucrados.
- ▶ **Convivir:** Formular políticas que cultiven la interacción armónica y el desarrollo de las personas en la organización.
- ▶ **Monitorear:** Medir la efectividad en los mecanismos de gestión y seguimiento para realizar los ajustes necesarios. ▲▲



GREAT
PLACE
TO
WORK®



credibilidad

respeto

imparcialidad

orgullo

compañerismo

Lugar de trabajo certificado

GUARDIAS	CREA	AEROPUERTOS	ELECTRÓNICA	ESCOLTAS	ARMADOS	COPARMEX	ASIS	GREAT PLACE TO WORK en proceso
GPS	CONSULTORÍA	ALARMAS	INTRAMUROS	20 años nos respaldan		ESR EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	ISO 9001:2008	THE GLOBAL COMPASS
						BASC	AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE MEXICO	

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



www.grupoipsmexico.com
azs@grupoipsmexico.com
Tel. + 01 (55) 5525 3242



Chief Compliance Officer: *¿Quién es y qué hace en la empresa?*

Por: Amedirh

Sin lugar a dudas, el perfil del *Compliance Officer* se ha convertido en relevante dentro de los círculos empresariales más importantes del mundo. La necesidad de recursos humanos especializados en este campo ha motivado la apertura de programas de posgrado dedicados específicamente a formar este tipo de talento; por ejemplo, la Universidad Pompeu Fabra en España ya ofrece un programa en *Compliance*.

El *Chief Compliance Officer* de una organización tiene como responsabilidad básica el seguimiento y gestión al detalle de los estándares de regulación y cumplimiento que debería considerar una empresa o compañía. Tan relevante es su función que suele reportar al nivel más importante de la alta dirección. Su presencia en el marco internacional ha sido mayor en los sectores financiero y de servicios de salud. Ahora se extiende a otros contextos de la vida económica, industrial y comercial.

De acuerdo con la revista *Compliance Week*, fue hacia principios de la década del año 2000 cuando comenzó a generarse un movimiento consistente alrededor de la figura del *Chief Compliance Officer*. Entre otras razones, debido a los escándalos financieros y de “cuello

Un gran corporativo con cientos o miles de colaboradores y volumen de ingresos tendrá mayor necesidad y oportunidades para contratar a este profesional dentro de casa. **En contraste, una empresa pequeña o mediana puede acudir a servicios ofrecidos por terceros.**

blanco” que se presentaron hacia finales del siglo XX e inicios del XXI.

Reconocido también como **Director de Cumplimiento Normativo**, este recurso humano tiene la compleja tarea de desarrollar la supervisión y vigilancia de los aspectos normativos y legales en la organización y, al mismo tiempo, aquellos asuntos que conciernen a la ética.

La incorporación del Director de Cumplimiento Normativo es un proceso que requiere de un análisis profundo en función del tamaño de la empresa y el sector productivo al que se agrega valor. Por ejemplo, de una

La incorporación del Director de Cumplimiento Normativo es un proceso que requiere de un análisis profundo en función del tamaño de la empresa y el sector productivo al que se agrega valor.

industria a otra, las leyes y las normas oficiales pueden plantear diferentes tipos y niveles de exigencia.

Por otro lado, un gran corporativo con cientos o miles de colaboradores y volumen de ingresos tendrá mayor necesidad y oportunidades para contratar a este profesional dentro de casa. En contraste, una empresa pequeña o mediana puede acudir a servicios ofrecidos por terceros que se han especializado.

Entre las responsabilidades que están en manos de este ejecutivo se encuentran:

- Liderar los esfuerzos corporativos para generar estándares de normatividad, cumplimiento y prevención de prácticas delictivas.
- Diseñar e implementar sistemas, políticas, controles y procedimientos para asegurar el cumplimiento en el contexto local, estatal, federal y global en el caso de las regulaciones internacionales y en los casos que involucren a terceros.
- Gestionar auditorías e investigación para regular asuntos relacionados con el cumplimiento.
- Responder a las solicitudes y peticiones de los organismos relacionados con los diferentes niveles del sistema jurídico.
- Gestionar y supervisar la identificación de riesgos, cambio de estatutos y regulaciones.
- Establecimiento de medidas preventivas y correctivas.
- Verificación del grado idóneo de la capacitación de directivos y empleados.

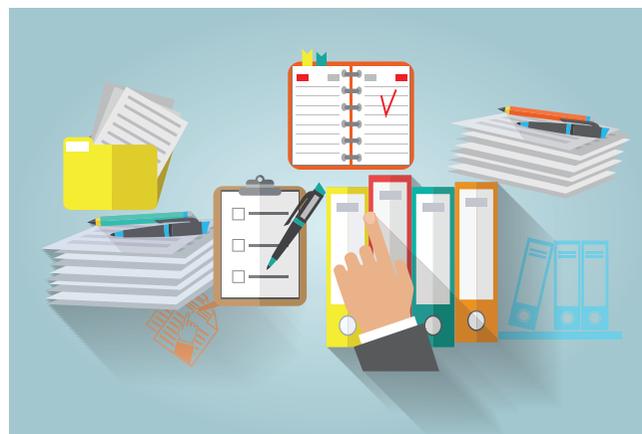
Según el tipo de sector e industria, existen diferentes organismos internacionales que han estado asumiendo el reto de establecer principios que orientan el desarrollo de la función de *compliance*. Por ejemplo, en el ámbito de la salud, la *Society of Corporate Compliance and Ethics and the Health Care Compliance Association* es una de las más activas en materia de investigación.

Hacia el último tramo del 2015, la asociación realizó una encuesta entre los ejecutivos de cumplimiento y regulación formulándoles una pregunta básica: ¿Cuáles son los temas en los que tu empresa deberá enfocarse durante 2016? El estudio arrojó la siguiente lista en la que el porcentaje expresa el grado de interés en cada asunto.

- Cyberseguridad y cybercrimen, 39%
- Riesgos en redes sociales, 38%
- Ajuste de las prácticas de cumplimiento con las prácticas de negocio para aumentar su efectividad, 34%
- Creación y mantenimiento de la cultura ética, 32%
- Mejora de la efectividad de auditorías e investigaciones internas, 31%

¿Por dónde comenzar?

Amedirh puede brindarte información y asesoría especializada en el tema de ética y *compliance*. A través de seminarios, cursos, talleres y comités de trabajo se revisan diversos aspectos relacionados con este ámbito que comienza a cobrar fuerza en México y que es indispensable para alcanzar mejores perspectivas de sustentabilidad, bienestar y calidad de vida. ▲▲





Ética en Recursos Humanos: *Encuadre jurídico*

Por: Juan Loreda, socio de Legal Laboral abogados

La instauración de normas morales que orienten las conductas de los colaboradores en las organizaciones, más que una moda o una buena práctica, se ha vuelto una necesidad, que se plasma a través de un catálogo de lineamientos de este corte al que se conoce como Código de Ética.

Las directrices contenidas en estos códigos por sí solas carecen de carácter coercitivo. No obstante, han demostrado propiciar armonía en el terreno laboral y ser eficaces para disuadir la ejecución de conductas nocivas para la organización.

Hacia el año 2008, con motivo de los resultados de la *Encuesta de Fraude y Corrupción en México*, realizada por la consultora KPMG, se desprendió que las principales razones de fraude interno en las empresas provenían de la deficiente operación en los inventarios, vinculación fraudulenta con clientes y/o proveedores, así como los conflictos de intereses.

Estas son conductas que, si bien la legislación sanciona, su simple materialización implica una merma, pudiéndose actuar legalmente hasta que se las descubra, lo que en muchos casos será tardíamente a la luz del daño ocasionado que no siempre será exclusivamente económico. Antes bien, puede afectar el prestigio de la organización en cuyo caso el perjuicio será irreversible.

Ante ello se robustecieron las medidas preventivas a través de controles más estrictos y redundancia en sus revisiones y aprobaciones. En la arista de Recursos Humanos, al momento de seleccionar talento, se dio mayor peso a los valores y principios de vida de los candidatos casi a la par de sus competencias y habilidades. Por otra parte, para los miembros que ya integran la organización, se establecieron códigos de ética.

A través de declaraciones de principios y valores, los códigos de ética permiten a las organizaciones plasmar fundamentos morales y éticos de carácter universal. El código de ética debe surgir como parte integral de su cultura organizacional, de la que se desprenden los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, reflejados en el modo en cómo sus directivos la conducen, sus ejecutivos la conciben y todos los colaboradores se desempeñan en la misma.

Empresas, organismos internacionales e incluso gobiernos han elaborado códigos de ética porque incrementan su productividad, sostenibilidad, dan acceso a ciertas certificaciones y hacen eficiente la capacidad de respuesta a la observancia de disposiciones legales.

Ahora bien, en general los códigos de ética deberán estar dotados de los elementos siguientes:

Las directrices contenidas en los códigos de ética por si solas carecen de carácter coercitivo. No obstante, han demostrado propiciar armonía en el terreno laboral y ser eficaces para disuadir la ejecución de conductas nocivas para la organización.

Ámbito de aplicación

Consiste en determinar quiénes estarán regulados por el código; esto es, establecer cuáles empleados, qué sector de la empresa, qué establecimientos o en su caso si todos los colaboradores de la organización estarán regidos por la herramienta. Asimismo, se definen las instancias a las que se puede recurrir en caso de surgir algún conflicto o inconformidad.

Objetivos éticos

La organización (empresa y colaboradores) manifiestan el propósito de elaborar y aplicar el código de ética, así como los objetivos primarios que deberá alcanzar al establecerse, por ejemplo:

- ▶ Ser referente para la conducta personal y profesional.
- ▶ Propiciar un comportamiento ético, basado en los valores corporativos.
- ▶ Reducir las subjetividades de las interpretaciones personales, sobre los principios morales y éticos.
- ▶ Consolidar la identidad e imagen de la empresa en sus relaciones y diversidad de aspectos.
- ▶ Cohesionar a sus miembros bajo una misma filosofía de respeto recíproco y armonía laboral.

Principios éticos

Son aquellos que formarán las piezas de la “columna vertebral” del código y que de manera enunciativa más no limitativa son:

- ▶ **Integridad:** Actuar con honestidad, responsabilidad y ética profesional.
- ▶ **Honestidad:** Actuar de forma recta y decente.
- ▶ **Dignidad:** Actuar con gravedad y decoro.
- ▶ **Respeto:** Respetar a las personas, al entorno y al ambiente.
- ▶ **Servicio:** Servir a los clientes con el mejor esfuerzo y compromiso.

- ▶ **Lealtad:** Conducirse con equidad, con base en la verdad y demás valores.
- ▶ **Dedicación:** Desempeñarse con intensidad.
- ▶ **Eficacia:** Lograr el objetivo dentro de los valores de la organización.
- ▶ **Transparencia:** Las acciones son visibles para toda la organización.
- ▶ **Creatividad:** Permanente mejora y superación de cánones.
- ▶ **Solidaridad:** Trabajar en equipo y compartir responsabilidades.
- ▶ **Puntualidad:** Cumplir oportunamente con los compromisos y las obligaciones adquiridas.

Lineamientos de conducta

La organización a través del código de ética establecerá la manera de actuar y desarrollar la actividad de sus miembros, que puede ser sobre los siguientes aspectos particulares:

1. Relación en el trabajo
 - 1.1. En el ejercicio del cargo o función.
 - 1.2. En el trato con los demás miembros de la empresa.
 - 1.3. En relación con los preconceptos.
 - 1.4. En cuanto a las intimidaciones.
 - 1.5. En cuanto a las críticas.
 - 1.6. En cuanto a la tolerancia al error.
 - 1.7. En cuanto al compromiso de las personas.
 - 1.8. En cuanto al derecho a las aclaraciones.
 - 1.9. En cuanto a los medios internos de comunicación.
 - 1.10. En cuanto a la apariencia personal.
 - 1.11. En cuanto a la confidencialidad.
 - 1.12. En cuanto a las actividades políticas y religiosas.
 - 1.13. En cuanto a la relación con los clientes.
 - 1.14. En cuanto a la relación con proveedores.
2. En cuanto a la modalidad de trabajo
 - 2.1. En la atención a clientes, proveedores y a la competencia.

A través de declaraciones de principios y valores, los códigos de ética permiten a las organizaciones plasmar fundamentos morales de carácter universal.

El código de ética debe surgir como parte integral de la cultura organizacional.

- 2.2. Al brindar información a clientes y proveedores.
- 2.3. Cuando hay conflicto de intereses.

La determinación de los mismos permite tener una regulación más específica y hará que los empleados tengan bien definidas sus obligaciones en la empresa con cada uno de los miembros.

Sin marco legal

Si bien a la fecha no hay disposiciones legales que ordenen y regulen los códigos de ética, dentro de las organizaciones es posible darles peso y hacerlos observables si diversos documentos laborales los refieren como disposiciones que el colaborador se compromete a cumplir.

- ▶ Plasmar la obligatoriedad de su observancia en el contenido del Contrato Individual de Trabajo, de acuerdo con el artículo 134, fracción I de la Ley Federal del Trabajo que dispone la obligación de los trabajadores para cumplir con las disposiciones de trabajo que le sean aplicables.
- ▶ En el Reglamento Interior de Trabajo estipular su cumplimiento, pues así lo permite la fracción XI del artículo 423 de la citada ley al señalar que se contendrán en el reglamento las demás *normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad.*”

- ▶ Entregar el código de ética a cada colaborador y recabar en una carta muy sencilla y amable su compromiso para observar y hacer cumplir tal instrumento.

No importa cuán sencillo o complejo sea el código de ética, lo importante es contar con él. Por último, se sugiere evitar disposiciones que vayan en contra de los derechos humanos de los colaboradores, o bien, que de manera indirecta pudieran interpretarse como algún tipo de discriminación. ▲



El contenido es responsabilidad del autor.

APRENDA INGLÉS

en Cincinnati, Ohio

★ USA ★

Cursos Intensivos Individuales

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

Programa:

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

Duración de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA^{INC}
FUNDADA EN 1972

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



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

¿Eres un líder tóxico o solo un jefe con estilo proactivo?

Conocer la diferencia puede determinar si la empresa crece o se hunde

Fuente: Teresa A. Daniel and Gary S. Metcalf, "Are You a Toxic Leader or Just a Tough Boss?" HR Magazine, 60(6), July 2015. Reprinted by permission of the publisher. All rights reserved.

A medida que las empresas implementan políticas para la gestión y reducción del *bullying*, encontramos a más y más personas razonablemente confundidas acerca de cómo determinar la diferencia entre el liderazgo tóxico y ser un jefe que actúa de forma proactiva. Es crítico realizar esta distinción, pues es sabido que el acoso laboral en las organizaciones es dañino y va en contra del éxito del equipo.

A continuación, presentamos una lista de verificación que puede ser útil para que los líderes organizacionales identifiquen ambas categorías de comportamiento humano. Esta herramienta se diseñó con base en una investigación realizada en la Armada de los Estados Unidos y con el patrocinio de la Universidad de Sullivan.

Líderes tóxicos

En general, los líderes tóxicos actúan con agresividad hacia los subordinados, realizan críticas fuertes y echan mano de juegos mentales diseñados para mantener a la gente fuera de balance. Con frecuencia intimidan a sus colaboradores utilizando incluso los insultos y generando situaciones incómodas. En algunas ocasiones usan el contacto físico que se traduce en

ataques. Así, los empleados experimentan emociones relacionadas con el miedo y el odio, buscando permanecer lejos de la mirada del jefe.

Se considera que un ejecutivo o gerente es tóxico cuando:

- Alcanza los resultados aun cuando pasa por encima del bienestar de las personas y sus familias.
- Pone excesiva atención en su compensación económica y promociones, anteponiéndolas.
- Atribuye el crédito de los logros de sus colaboradores, a su propia creatividad y trabajo.
- Considera que sus ideas son las mejores y que siempre tiene la razón.
- Desconoce los detalles personales principales de la vida de sus colaboradores.
- Demuestra indiferencia hacia el comportamiento ético y moral de los subordinados.
- Desestima las ideas de su equipo.
- A menudo toma decisiones a corto plazo para lucir mejor ante la organización, aunque puedan dañarla en el largo plazo.
- Es encantador y agradable ante su jefe, mientras maltrata a su gente.
- Amenaza, intimida o humilla a las personas.



- Es injusto e irrespetuoso.
- Culpa a otros por sus errores.
- Experimenta un sentido exagerado de la importancia propia.
- Establece compromisos sin asegurarse de contar con los recursos necesarios, forzando a su equipo a situaciones críticas.
- Carece de habilidades para desarrollar a sus empleados.
- Genera un clima de miedo, ansiedad y desconfianza generalizada.

Jefes con estilo proactivo

En contraste, los jefes con estilo proactivo operan de una forma profesional y auto-controlada, son muy conscientes de sí mismos y emocionalmente maduros, y toman decisiones pensando en el mejor interés de las personas y de la organización. Ellos se preocupan por su gente tal como lo demuestran las interacciones frecuentes que tienen con los colaboradores, la disposición a escuchar nuevas ideas, y los esfuerzos para resolver rápidamente los conflictos interpersonales. Se toman el tiempo para guiar y entrenar a su gente.

Un jefe con estilo proactivo se caracteriza porque:

- Obtiene resultados tomando en cuenta el impacto del trabajo y el horario en la vida de los empleados y sus familias.
- Tiene un alto nivel de conciencia de sí mismo y de madurez emocional.
- Muestra preocupación por la gente, por escuchar y conocer a las personas.
- Demuestra un comportamiento auto-controlado en el trabajo.
- Busca resolver los conflictos de manera justa y ágil.

- Da crédito a los demás sin adjudicarse los resultados, en especial cuando éstos son positivos y sobresalientes.
- Trata a la gente con imparcialidad, firmeza y respeto en todo momento.
- Guía y desarrolla a sus subordinados.
- Asume la responsabilidad personal de los errores en su unidad o departamento.
- Toma decisiones de largo plazo en el mejor interés de la organización.

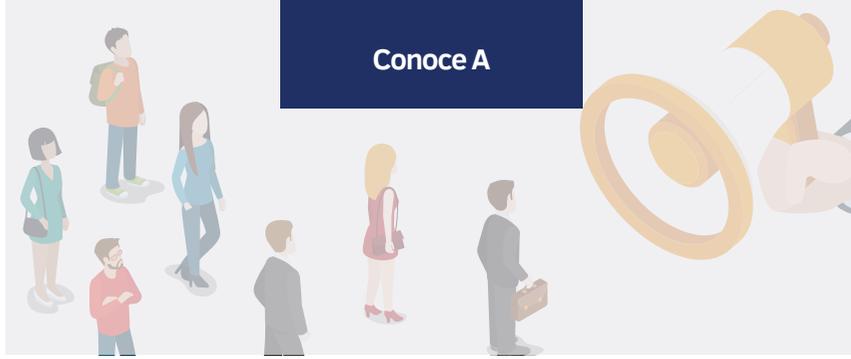
¿Coincidencias con la realidad en tu empresa?

Tratándose de autocrítica, resulta difícil ser objetivo; así que vale la pena acudir a la opinión de los colegas o amigos que sean brutalmente honestos. Si sus respuestas a estas proposiciones sugieren que se tienen comportamientos tóxicos, es hora de tomar medidas.

Un líder debe considerar la posibilidad de ofrecer disculpas a quienes pudo haber ofendido, y obtener el *coaching* o asesoría que necesita. De este modo, llegará a ser más consciente de sí mismo y prestar mayor atención al impacto que ejerce en los demás. El inventario Myers-Briggs es de gran utilidad.

Finalmente, es importante practicar la escucha activa y participar en los ejercicios de retroalimentación 360° para identificar cómo es la percepción que el líder genera en sus superiores, pares y subordinados.

Las organizaciones inteligentes descubren tarde o temprano que las amenazas y el trato desconsiderado impiden el desarrollo de los colaboradores. Así que ha llegado el momento de comenzar a revisar nuestro desempeño conductual como líderes.



Juan Alanís, Director General de Estée Lauder Companies México

*Recursos Humanos cuida
el alma y el corazón de
la empresa*

Por: Amedirh

Juan Alanís, financiero, experimentado visionario de mercadotecnia, pensador que reflexiona sobre el desarrollo de las personas en las organizaciones, es el Director General de Estée Lauder Companies México. En esta edición de **Creando ValorRH** compartimos su visión sobre la ética en la empresa y te invitamos a conocer más sobre él y su experiencia en el tema.

Antes, durante y después de la charla se escuchan las notas del piano que ambientan un lugar donde los principios y valores de la compañía no se sacrifican por nada ni por nadie: desde la alta dirección hasta el colaborador en la posición más sencilla. “Hacer lo correcto no es lo más fácil, ni lo más barato, ni lo más rápido”, explica Juan Alanís. “Casi siempre, actuar de forma congruente implica tiempo, recursos y esfuerzo adicional. Lo más relevante es que, cuando hay consistencia, se construye la cultura ética”.

En un país como México, donde se busca fomentar la probidad y el comportamiento con base en el bien común y el deber ser, la empresa juega un papel fundamental. “En empresas familiares como Estée Lauder Companies, hay congruencia entre los principios,



Juan Alanís, Director General de Estée Lauder Companies México

“La empresa tiene un papel fundamental como una estructura donde hay valores que se pueden fomentar a partir de la congruencia entre las decisiones que toman sus líderes y su conducta: El ejemplo arrastra”.

“Recursos Humanos nos ayuda a hacer preguntas clave: ¿Estamos haciendo lo correcto para el largo plazo y en línea con nuestros valores y principios?”.

los valores y la conducta. Por ejemplo, vivimos a diario el compromiso y la responsabilidad social, apoyando causas como el cáncer de mama y el VIH/SIDA. La empresa tiene una gran oportunidad de guiar y de involucrar a los colaboradores. La fórmula radica en ser congruentes”.

Las palabras convencen pero el ejemplo arrastra y para Juan Alanís, la formación en valores es una presencia permanente en el camino de la vida. Nos dice: “Como seres humanos tenemos la posibilidad de elegir desde pequeños; un factor fundamental es el aprendizaje que se conforma en el hogar y deja huella profunda, formando el carácter. A medida que se crece y se conoce a otras personas y contextos, la convivencia modela y termina de configurar nuestra estructura moral”.

Cuando se llega a la empresa, al centro de trabajo donde se pasan más horas que en casa con la familia, también miramos alrededor para adoptar lo nuevo, aquello que da sentido a la ética de la compañía.

Juan Alanís comparte al respecto que en Estée Lauder Companies se recibe “a personas que enriquecen la diversidad en la firma y se fomenta en todos la adopción de los estándares éticos de la compañía. Cuando éstos no son adoptados por el colaborador, hay que comprender cuál es el proceso que atraviesa y tomar decisiones claras, algunas veces para desarrollarle y otras, más definitivas, para dejarle ir si es necesario, para cuidar la cultura. Incluso cuando el talento genera excelentes resultados, hay que elegir si permanece o no en el equipo”.

No se negocia con la ética desde la perspectiva de Estée Lauder Companies y su Director General. Pero no se trata de una tolerancia cero que marcha a ciegas. Ahí entra en juego Recursos Humanos. “Es fundamental porque representa a la conciencia de la compañía y cuida el

ESTÉE
LAUDER
COMPANIES

“Hacer lo correcto no es lo más fácil, ni lo más barato, ni lo más rápido. Casi siempre, actuar de forma congruente implica tiempo, recursos y esfuerzo adicional. Lo más relevante es que, cuando hay consistencia, se construye la cultura ética”.

alma y el corazón de la empresa”, explica Juan Alanís. “Cuando tengo que tomar una decisión, dirijo la mirada hacia nuestro Director de Recursos Humanos para que sea un espejo y me cuestione y ayude a encontrar el camino correcto”.

Actuar con conciencia es una responsabilidad de todos los líderes en la compañía, comparte el ejecutivo, pensando en cómo tomar las decisiones para hacerlo con ética. “Debemos reflexionar en el qué y enseguida preguntarnos cómo lo vamos hacer y por qué. De este modo, volvemos a hacer una verificación de nuestros pensamientos y acciones de cara a nuestros principios. Eso nos mantiene en equilibrio ante el desafío de lo que queremos ser, lo que podemos ser y lo que debemos ser”, concluye Juan Alanís. ▲



¿Qué tanto sabemos sobre los números de la ética?

Por: Amedirh

Desde una perspectiva estadística y sociológica, poco se difunden los datos acerca de las mejores prácticas en materia de ética en México. Antes bien, estamos habituados a conocer a través de los medios de comunicación los indicadores sobre asuntos como los que revela el *Barómetro Global de la Corrupción* (BGC).

Por ejemplo, en febrero de este 2016, a través de esta herramienta se dio a conocer que 83% de los mexicanos considera al Poder Legislativo de México como una institución corrupta, de acuerdo con un documento del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP) de la Cámara de Diputados. En este sentido, los partidos políticos y la policía encabezan las instituciones más corruptas, con 91 y 90%, respectivamente.

Transparency International (TI) difundió que México ascendió ocho lugares, del puesto 103 al 95, de entre 168 países evaluados por el *Índice de Percepción de la Corrupción (IPC)* 2015. “La gran corrupción es el abuso de poder en las altas esferas que beneficia a unos pocos a costa de muchos, y provoca perjuicios graves y generalizados a las personas y la sociedad. Muy a menudo, este tipo de corrupción queda impune”, precisa en el reporte José Ugaz, presidente del organismo emisor del documento.

¿Nos dicen algo estos indicadores sobre la ética y los recursos humanos? Por supuesto que sí. Muestra una percepción en medio de un clima de opinión de desconfianza que reduce ampliamente la credibilidad en las instituciones. Es más, el informe del CESOP evi-

denció que 93% de los mexicanos considera que “la corrupción es un problema serio”, en tanto que 62% estima que el país está dirigido por “grandes entidades que actúan para su propio interés”.

¿Será que los mexicanos aprendemos a ser corruptos en lugar de individuos regidos por el comportamiento ético y la reflexión sobre el deber ser? El mismo estudio documenta en su encuesta que en México, más de la mitad de los participantes dijo haber pagado un soborno en el Poder Judicial; y en 61% de los casos pagó un estipendio a la policía.

Tal parece que la tarea es exponencial y, por tanto, nada sencilla. Los ejecutivos de Recursos Humanos debemos preguntarnos seriamente cómo es que el mexicano aprende a ser corrupto. Por ejemplo, qué tipo de ejemplos recibe de la familia y en la escuela y cómo es que los incorpora a sus hábitos. Por otro lado, cómo influye el contexto social en el que se desenvuelve. Comprender estos y otros detalles pueden reportar mayores beneficios a la hora de construir una estrategia sobre ética en la empresa.

En tiempos en los que se aplican pruebas de honestidad y ética en el trabajo, tenemos que preguntarnos seriamente cuánto estamos invirtiendo en dejar de ser corruptos y cuál es el presupuesto nacional, empresarial, social, educativo y familiar que destinamos a aprender a tener una conducta significativamente marcada por la probidad y el proceder conforme a valores a favor de la vida, el medio ambiente y el bien común. ▲



RESTO PASS AHORA CON ACEPTACIÓN TOTAL

Ahora sus colaboradores disfrutarán
sus alimentos donde quieran



Aceptación total para la adquisición de alimentos preparados en restaurantes,
comida rápida y tiendas de conveniencia con terminal bancaria



Restaurantes



Comida rápida



Tiendas de conveniencia

Beneficios para su empresa

-  Aceptación total con sello CARNET
-  Altos estándares de seguridad (tarjeta con chip)
-  Beneficios fiscales (ISR 100% deducible, IVA acreditable, exento de cargas sociales)
-  Alineado a la LAAT (Ley de Ayuda Alimentaria para los Trabajadores)

Beneficios para sus colaboradores

-  Aceptación total en cualquier restaurante, comida rápida y tienda de conveniencia
-  Aumentar el poder adquisitivo
-  Consultar su saldo 365x24 vía telefónica, vía web, SMS y aplicación móvil
-  Contar con seguridad de saldos en caso de robo o extravío

La mejor herramienta de trabajo que apoya la alimentación
de sus empleados sin afectar su presupuesto

Llámenos:
(01 55) 5262.2978

www.sodexobeneficios.mx



Cuidado con las prácticas para disminuir el ISR de los trabajadores

Por: Ernesto Vázquez Landero

Con la intención de maximizar los pagos que se realizan a los colaboradores, algunas empresas ofrecen a sus clientes implementar ciertas estrategias para disminuir el Impuesto Sobre la Renta (ISR) a cargo de sus trabajadores.

Aun cuando esta situación pudiera sonar atractiva, antes de optar por aplicarla conviene evaluar los riesgos que pudiera tener su implementación, debido a que algunas de estas prácticas son consideradas como indebidas por el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

¿Qué son los criterios no vinculativos?

El artículo 33, fracción I, inciso h) del Código Fiscal de la Federación establece que el SAT debe publicar en el Diario Oficial de la Federación (DOF) los criterios no vinculativos. Mediante estos criterios, se dan a conocer las **conductas que, a juicio de las autoridades fiscales, son indebidas, sin que impliquen que el contribuyente actúa de manera ilegal**, pues en todo caso, se trata de una diferencia de interpretación o aplicación de las disposiciones fiscales.

Estos criterios no resultan obligatorios para los particulares, por tanto, en caso de alguna controversia,

serán los tribunales federales competentes, los que deberán resolver el criterio legal a seguir sobre cada caso en particular. Por su parte, los asesores de las empresas deben indicar a sus clientes si las estrategias que les sugieren se ajustan o no al criterio de las autoridades.

Criterio relacionado con las indemnizaciones por riesgos laborales

Se ha observado que algunas empresas efectúan pagos recurrentes a sus colaboradores por concepto de indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades, cuando en realidad corresponde al pago de su salario.

Al hacer el pago por este concepto, se pretende aprovechar la exención prevista en el artículo 93, fracción III de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el cual señala que no se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades, que se concedan de acuerdo con las leyes, por contratos colectivos de trabajo o por contratos ley.

Sin embargo, el pago de una indemnización es consecuencia de un accidente o enfermedad que haya sufrido un trabajador, por lo cual, de no presentarse estos supuestos, en realidad se trataría del pago de una prestación diversa y se tendría que retener el impuesto correspondiente, y tener derecho a la deducción de la erogación por parte de la empresa.

Con la intención de maximizar los pagos que se realizan a los colaboradores, algunas empresas ofrecen a sus clientes implementar ciertas estrategias para disminuir el Impuesto Sobre la Renta (ISR) a cargo de sus trabajadores. ¿Conoces el riesgo de incurrir en una práctica indebida?

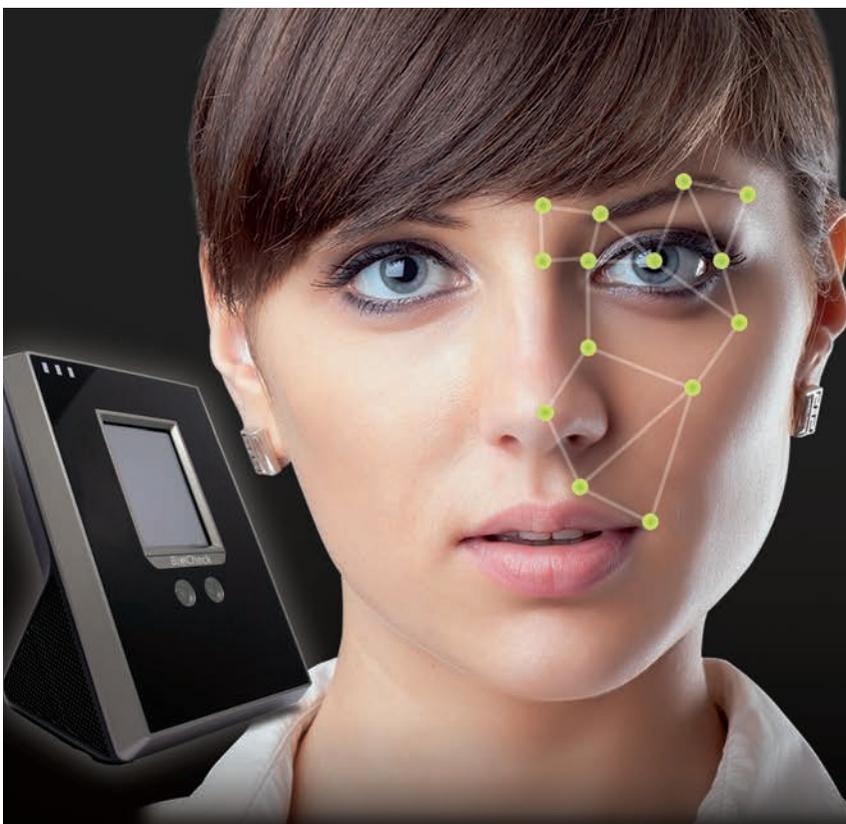
Por lo anterior, el SAT considera que constituye una práctica fiscal indebida:

- Omitir total o parcialmente el pago del ISR u obtener un beneficio en perjuicio del fisco federal, efectuando erogaciones como si se tratara de indemnizaciones por riesgo de trabajo o enfermedades, cuando las mismas realmente corresponden a salarios u otras prestaciones que deriven de una relación laboral.
- No considerar dichos salarios o prestaciones como ingresos por los que está obligado al pago del ISR.
- Deducir, para efectos del ISR, las erogaciones a que se refiere la fracción anterior sin cumplir con la obligación de retener y enterar el ISR correspondiente.
- Considerar como indemnizaciones por riesgo el pago de bonos por riesgos contingentes.

- Asesorar, aconsejar, prestar servicios o participar en la realización o la implementación de cualquiera de las prácticas anteriores. ▲▲



Fuente: Criterio 12/ISR/NV Ingresos por indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades. Anexo 3 de la Resolución Miscelánea Fiscal publicado en el DOF del 12 de enero de 2016.



BioCheck®

El sistema más poderoso para el control de Tiempo y Asistencia de su Empresa

Por un bajo costo por empleado, genere sus reportes de asistencia más rápidos y confiables sumado a la tecnología biométrica de reconocimiento facial.

Mencione el código **AMEDIRH20** para obtener **20% de Descuento** en la compra de su reloj checador TA-300, sólo comuníquese con nosotros al 01 (55) 1205 6000.

www.BioCheck.net

[f /BioCheckWeb](#) [t @_BioCheck](#) [in BioCheck](#)

ventas@biocheck.mx





Amedirh: 69 años de innovación y servicios en Recursos Humanos

Por: Amedirh

Amedirh ofrece un conjunto de apoyos y beneficios para la función de Recursos Humanos y con ello genera un importante ahorro a las empresas al concentrar diferentes servicios especializados a través de un solo colaborador. Te invitamos a conocer algunos que han demostrado ser una herramienta de indiscutible valor agregado. **Si eres socio de Amedirh, inscríbete y participa para contar con mayor *networking* e información especializada en RH.**

Comités de Trabajo

Amedirh cuenta con nueve Comités de Trabajo que se ofrecen a los socios como un beneficio de valor adicional a la membresía. Tienen como propósito socializar las experiencias y nuevas tendencias entre los colegas del área. Cada uno es encabezado por un presidente invitado por la asociación, que es especialista en el tema y que funge como responsable de dirigir las sesiones tomando en consideración los puntos de vista de los participantes.

Los comités de trabajo cuentan con una agenda que es estructurada por el presidente, a partir de las sugerencias y necesidades que son expresadas por el grupo. En las sesiones, también es responsable de la revisión de las diferentes temáticas seleccionadas, facilita la discusión y elabora conclusiones que se comparten con todos los integrantes.

Los asistentes al Comité de Trabajo colaboran en empresas socias de Amedirh. Su función consiste en participar activamente en las sesiones y desarrollar alguno de los tópicos que se abordan de acuerdo con el temario.

Presidentes de los Comités de Trabajo

- ▶ **Clima Organizacional y Engagement:** Lic. Francisco Von Drateln Salgado, Director de Pulso Vital.
- ▶ **Compensaciones:** Rocío Hernández, Directora de Consultoría AON.
- ▶ **Comunicación:** Mtro. Silvano Soto, Coordinador de Proyectos de Innovación en Televisa.
- ▶ **Diversidad:** Lic. Madsí Lomelí Valero, Titular de la Coordinación Asesora de Programas Socioculturales de Pemex.
- ▶ **Fiscal en Seguridad Social:** Zoe Gómez, Gerente Senior de Human Capital/Seguridad Social de Ernst & Young México.
- ▶ **Relaciones Laborales:** Lic. Hugo Alberto Araiza, Director de Relaciones Laborales CEMEX.
- ▶ **Salud:** Dr. Miguel Ángel González Montiel, Health Management Leader México, GE Global Growth Organization.
- ▶ **Tecnología aplicada a Recursos Humanos:** Adela Giral, Human Resources Director, Microsoft.
- ▶ **Selección de Talento y Capacitación:** Enrique Arcos, Director de Operaciones, Recruiters and More y José Manuel García Rodríguez, CEO Grupo APDE.

Comités de Trabajo Amedirh

Propuesta de valor agregado para nuestros socios



Comité de Clima Organizacional y Engagement

Apoya a los responsables de la transformación cultural de las organizaciones o a quienes participan en el proceso como agentes activos.

Comité de Compensaciones

Ayuda a establecer el costo/beneficio del uso adecuado de un plan de compensaciones contemplando todos aquellos pagos, en efectivo o en especie.



Comunicación

Profundiza en la naturaleza y alcances de la comunicación como recurso estratégico de las organizaciones para Recursos Humanos y procesos de cambio.

Diversidad

Aborda el mundo laboral desde el punto de vista de la diversidad y sus ventajas competitivas dentro de las organizaciones.



Fiscal en Seguridad Social

En un ambiente totalmente interactivo, este comité busca compartir con especialistas en materia de seguridad social, información relacionada con las estrategias que operan las empresas y su impacto en las finanzas de la organización.

Relaciones Laborales

Apoya a compartir información sobre la situación laboral dentro de las organizaciones y con apoyo del presidente del comité, establecer procesos y generar soluciones.



Salud

Dirigido a gerentes de Recursos Humanos y médicos de empresa responsables del área de Salud y Productividad, interesados en establecer criterios generales de la administración del bienestar y compartir mejores prácticas.

Tecnología aplicada a Recursos Humanos

Orientado a integrantes de la función interesados en conocer las tendencias tecnológicas que han logrado hacer eficiente la gestión de talento.



Selección de Talento y Capacitación

Promueve la actualización e intercambio de las mejores prácticas respecto a la atracción y selección de talento, así como la capacitación y desarrollo en las organizaciones.

¿Sabías que el Banco del Conocimiento Amedirh permite reducir el tiempo de una búsqueda de información hasta en un 70%?

Banco del Conocimiento

Amedirh cuenta con la colección más grande de documentos y referencias bibliográficas sobre tópicos relacionados con Recursos Humanos. Se trata del Banco del Conocimiento que es una colección de recursos de información y herramientas de trabajo entre las más importantes en América Latina y única en su clase en México.

La base de datos contiene información sobre 20 temas generales y 80 subtemas en 6 campos de conocimiento que incluyen:

- ▶ Estrategia empresarial
- ▶ Gestión de capital humano
- ▶ Desarrollo organizacional
- ▶ Relaciones laborales
- ▶ Gestión por competencias
- ▶ Salud en el trabajo

Todos los días, el equipo de investigación y soporte del Banco del Conocimiento realiza la búsqueda de referencias y publicaciones relevantes para la comunidad de Recursos Humanos de Amedirh.

De este modo, la base de información está actualizada de manera permanente, agregando materiales como artículos de divulgación, artículos de investigación, referencias bibliográficas, recursos de interés en internet, definiciones de conceptos asociados al vocabulario de Recursos Humanos y formatos para gestión del talento. Es la primera vez que se cuenta en México con un acervo tan importante y significativo para la comunidad profesional. Además reduce el tiempo de búsqueda de información al hacer consulta.



El acceso es exclusivo para socios a través del sitio web diseñado específicamente para que puedas realizar consultas vía electrónica:

www.bconocimientoamedirh.com.mx

5 beneficios del Banco del Conocimiento

- ▶ **Especialidad:** Es una colección diseñada para abordar los temas que componen la estructura de la función de recursos humanos. Desde la comprensión del negocio, hasta la operación y las acciones tácticas.
- ▶ **Estructura:** El Banco del Conocimiento se diseñó como una gran colección y su organización es temática en función de los principales intereses que suele presentar un ejecutivo de recursos humanos en funciones.
- ▶ **Actualidad:** El equipo de investigación y búsqueda mantiene la herramienta en tendencia, agregando información del momento que puede tener impacto en análisis futuros.
- ▶ **Relevancia:** La colección tiene un criterio de selección de material que promueve la inclusión de información útil, depurando periódicamente los contenidos que quedan fuera de tendencia.
- ▶ **24/7:** Todos los contenidos del Banco del Conocimiento están disponibles todo el tiempo, de manera ininterrumpida. ▲▲

RECURSOS HUMANOS

> Finanzas para ejecutivos no financieros	1 Marzo
> Eneagrama y comunicación	2 Marzo
> Manejo del estrés desde un enfoque de género	3 Marzo
> Compensaciones II "Competitividad"	10-11 Marzo
> Innovación y Recursos Humanos II: Concibiendo nuevas ideas	15 Marzo
> Obligaciones fiscales en Recursos Humanos	13 Abril
> Compensaciones III "Efectividad salarial"	14-15 Abril
> Wellness I: Importancia de los programas Wellness en los centros de trabajo	21 Abril

INFORMES E INSCRIPCIONES

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

GENTE GRANDE Y BOLSA DE TRABAJO

> Mentoring: Conservando el capital humano	17 Marzo
> Inicio segundo trimestre cursos de cómputo para Gente Grande (40 años y más)	4 Abril
> Diseño de diccionarios y perfiles de puestos por competencias.	7 Abril
> Sentido de vida: Logoterapia	22 Abril
> Selección por competencias	28 Abril

INFORMES E INSCRIPCIONES

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

Unidos somos iguales: *Personas transformando personas*

Por: Amedirh

Unidos Somos Iguales es una organización sin fines de lucro creada en Nuevo León por Estela Villarreal Junco, la menor de cinco hermanos, de los cuales dos nacieron con una discapacidad. La fundación busca generar un movimiento de transformación por medio de un modelo de educación experiencial con programas de sensibilización a la comunidad y de interacción entre personas con y sin discapacidad.

“Todos los mexicanos le debemos algo al país y ayudar es una oportunidad para hacerlo”, explica Jorge Salas Cacho, Presidente del Patronato de Unidos Somos Iguales. “Los ejecutivos de recursos humanos pueden despertar esta conciencia en las organizaciones sin lugar a dudas. Ahí tenemos una gran labor que realizar”.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 10% de la población mundial tiene alguna discapacidad. En México, la encuesta nacional sobre discriminación (Enadis) 2010, reveló que la segregación lastima mediante la exclusión y la negación del reconocimiento de los derechos del interesado. Esto afecta la confianza y autoestima, que son necesarias para los procesos de identificación social; por ejemplo, obtener un empleo.

“La inclusión laboral de las personas con discapacidad es un tema de ética y valores”, asegura Jorge Salas Cacho. “Si empujamos a que los ejecutivos y las empresas conjunten en su ideario la visión de lo que significa integración, lograremos reencauzar diferentes situaciones adversas para la comunidad. Todos necesitamos apoyo para que México cambie”.

Unidos Somos Iguales cuenta con un modelo construido con base en las experiencias y necesidades de la sociedad actual. Se trabaja a través de actividades

sociales y recreativas y se vinculan dos realidades, generando un ambiente de interacción y convivencia, que provoca un cambio de actitud y como consecuencia se logra una transformación social sistémica.

“En los siguientes cinco años, queremos lograr un alcance de 200 mil personas con discapacidad en la Ciudad de México que se beneficien con el apoyo que brindamos”, dice Jorge Salas Cacho.

La Fundación Unidos Somos Iguales imparte un curso de capacitación de 90 horas en plataforma tecnológica de e-learning creada en conjunto con el Tec de Monterrey. Cuenta con un esquema de réplica tipo franquicia social en Monterrey, Ciudad de México, Cuernavaca y Guadalajara y de réplica tipo alianzas institucionales como Cemex y Teletón. Fuera de México, el modelo ha sido adoptado en Chile, Perú y El Salvador.

Los programas estratégicos son el de inclusión y el de sensibilización. Este último es fundamental para motivar la contratación de personas con discapacidad. “Cuando lo logramos, se abre la puerta para colaboradores con estas características. Se crea un impulso en términos de valores humanos”, concluye el Presidente del Patronato de Unidos Somos Iguales. ▲▲

Jorge Salas Cacho
Presidente del Patronato
Fundación Unidos Somos Iguales
Contacto: descubre@unidos.com.mx
Teléfono 5680-3939
en la Ciudad de México



www.unidos.com.mx



MARZO

¡MES DE LA AFILIACIÓN!

INSTITUTO
fonacot

Inspectores de La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, validarán que las empresas estén afiliadas al instituto Fonacot.

Es una obligación de ley y un derecho de los trabajadores.

Derivado de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en noviembre del 2012 en su artículo 132 fracción XXVI Bis establece la obligatoriedad de los patrones de afiliar a su empresa al instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores a efecto de que sus trabajadores puedan ser sujetos del crédito FONACOT.

La afiliación de las empresas, permitirá que más trabajadores tengan acceso a créditos competitivos en el mercado para la adquisición de bienes de consumo duradero y servicios, con ello se fomenta el desarrollo integral de los trabajadores y el crecimiento de su patrimonio familiar.

 @Infonacot

 INFONACOT

 www.infonacot.gob.mx

 01 800 FONACOT
3662268

FONACOT es el crédito que SÍ puedes pagar.

STPS
SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



Crédito Efectivo, Crédito Tarjeta, Crédito Tarjeta Mujer, e-Crédito y Crédito de Apoyo a Damnificados son productos del Instituto FONACOT. Crédito sujeto a aprobación. Aplican comisiones. Para cualquier consulta de los términos, condiciones y requisitos de contratación para el Crédito FONACOT acude a tu sucursal FONACOT, comunícate al 01 800 FONACOT (366 2268) o visita nuestra página de Internet www.infonacot.gob.mx La tasa de interés se aplicará de acuerdo al plazo y nivel de descuento que solicite el trabajador. Consulta el cuadro de tasas y CAT en la página web del Instituto FONACOT www.infonacot.gob.mx El plazo máximo para la autorización del crédito que soliciten los trabajadores con un ingreso mayor a los diez salarios mínimos, será de dos días hábiles a partir de la presentación de la solicitud impresa con toda la documentación e información completa en la sucursal del Instituto FONACOT que le corresponda. Términos, condiciones, comisiones y requisitos de contratación del crédito sujetos a cambio sin previo aviso. El plazo de 36 meses aplica únicamente para Crédito en Tarjeta. Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.

Por: Amedirh

Ética en la empresa

Objetivo: Crear una organización más ética

*Pensamiento
ético*

*Tus valores
personales*

*Políticas de
empresa*

*Creación de
una cultura
corporativa*

*El rol
del líder*

*Grupos
de interés*

*Problemas
con equipos
disfuncionales*

*Responsabilidad
social*

*Teorías
sobre
la Ética*

*Ética
global*



Fuente: Adaptado de Mia Macmeek In

¡La respuesta a tus preguntas
a un **click** de distancia!



Visita el Banco del Conocimiento de Amedirh

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

20 temas generales y 80 subtemas en 6 campos de conocimiento



- > **Estrategia**
- > **Gestión de capital humano**
- > **Desarrollo organizacional**
- > **Relaciones laborales**
- > **Gestión por competencias**
- > **Salud en el trabajo**

Haz click en la dirección correcta

www.bconocimientoamedirh.com.mx



UNA BUENA ALIMENTACIÓN HACE EL TRABAJO MÁS PRODUCTIVO

Brinda a tus colaboradores la facilidad de una alimentación saludable todos los días, haciéndolos más productivos.

Ticket Restaurante®

Permite a tu empresa otorgar la ayuda de comida administrando tus recursos de manera eficiente.

Y no olvides que **Ticket Vale Despensas®** y **Ecovale® Emisión Especial** son las soluciones más completas del mercado para adquirir artículos de despensa.



 **Edenred**
www.edenred.mx

Marca desde cualquier lugar de la república: **(55) 5262 8889** 
telemarketing-mx@edenred.com 