



Ismael Sánchez Moreno

Presidente
de Amedirh
2017-2018

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

- ▶ **70 Aniversario Amedirh**
Celebramos siete décadas de impulso a RH en México
- ▶ **Retorno de INVERSIÓN**
UMA vs Salario Mínimo: Aplicación a partir de 2017
- ▶ **Equidad de género**
Impacto de la mujer en el trabajo. Sueño de equidad, realidad desigual



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



EVENTOS DE CAPACITACIÓN

EVENTOS BOLSA DE TRABAJO Y GENTE GRANDE

TALLER: REEMPRENDE / Marzo 15

CURSOS EXCEL INTERMEDIO / Marzo 23

SEMINARIO DE PREPARACIÓN A LA JUBILACIÓN / Marzo 23

TALLER ENTREVISTA POR COMPETENCIAS / Marzo 30

TALLER BÚSQUEDA DE EMPLEO PARA GERENTES Y DIRECTORES / Abril 5

INICIO SEGUNDO TRIMESTRE CURSOS DE CÓMPUTO / Abril 17
PARA GENTE GRANDE (40 años y más)

CURSO DE OUTPLACEMENT: PLAN DE TRANSICIÓN DE CARRERA / Abril 27

INFORMES

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel: (55) 5140 2205

EVENTOS RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN EXITOSA DE EVENTOS INTERNOS Y EXTERNOS / Marzo 8 y 9

DERECHOS HUMANOS EN EL TRABAJO / Marzo 9

OBLIGACIONES PATRONALES ANTE EL SEGURO SOCIAL / Marzo 16

CONSULTOR INTERNO MÓDULO II:
TRADUCIENDO Y COLABORANDO CON LA ESTRATEGIA / Marzo 21 y 22

DISEÑO DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN CON ENFOQUE EN RH / Marzo 29

MANEJO DE ESTRÉS / Abril 4

CONSULTOR INTERNO MÓDULO III: COSTEO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS / Abril 25 y 26

INFORMES

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

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

P04

Editorial

Competitividad hecha en México

P08

Actualidad RH

Ismael Sánchez Moreno:
Nuevo Presidente Amedirh
Ser palanca de transformación
de RH en México

P10

70 Aniversario

Celebramos siete décadas
de impulso a RH en México

P16

Enfoque de NEGOCIOS

CONOCER: Normalización
y estándares de competencias

P24

Certificación RH

Las grandes ventajas de
la Certificación de RH

P26

RH Global

RH previene el rezago tecnológico
en trabajadores de mayor edad

P28

Equidad de Género

Impacto de la mujer en el
trabajo. Sueño de equidad,
realidad desigual

P32

Marco LEGAL

Aspectos legales de la
capacitación y evaluación
del desempeño

P34

Retorno de INVERSIÓN

UMA vs Salario Mínimo:
Aplicación a partir de 2017



Competitividad hecha en México

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

La llegada de una nueva administración al gobierno de los Estados Unidos de América impone cambios en un escenario económico, político y social que parecía resuelto, controlado y predecible. Nada más alejado de la realidad pues, a querer y no, se está obligando a las economías del mundo a modificar sus estrategias.

En este contexto, los mexicanos nos vemos frente a retos en los que el talento jugará un papel extraordinario y Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de asesorar con inteligencia y agilidad a la alta dirección en cada empresa del país.

Competitividad, productividad y rentabilidad son tres conceptos clave que deberán ser cimiento de cualquier estrategia organizacional. Como nunca antes, RH tiene que comprometerse a que la gestión de talento esté orientada por éstos ejes. No puede haber un sólo esfuerzo desperdiciado.

En Amedirh, consideramos que no hay productividad y rentabilidad sin la existencia de un programa efectivo de desarrollo de las competencias de la gente. Todos los colaboradores deben alcanzar su máximo potencial y esto es posible cuando conocemos con certeza que cada individuo sabe qué hacer bajo estándares claros de calidad.

Tenemos la obligación de hacer que nuestra capacidad productiva sea la mejor y con un costo optimizado capaz

de atraer la inversión de capital extranjero. De ahí que la formación en competencias se convierte en una plataforma de indiscutible valor. Este es un paso que no podemos dejar para después porque las condiciones apremian.

Con esta perspectiva preparamos la edición de marzo de 2017. Presentamos diferentes puntos de vista acerca de la formación en competencias: el lugar que guarda México en el panorama internacional, la visión del CONOCER y el Sistema Nacional de Competencias, así como los rasgos que caracterizan la participación de los ejecutivos de RH afiliados a Amedirh. ▲▲

RH debe asegurarse de que la gente desarrolle las competencias que se requieren para ser productivos, rentables y competitivos. Sólo así adquiere valor lo Hecho en México.

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Resumen Ejecutivo

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

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH. Lic. Pedro Borda Hartmann.

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. VOCALES: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México.

CONSEJO CONSULTIVO. PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Antonio Reus Ascencio. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México.

CONSEJEROS: Lic. Judith Vila, HR Leader; IBM de México. Ing. Fernando Méndez Elizondo, VP de Recursos Humanos; Cemex México. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Lic. Leonardo Ocaña Jiménez, Director de Desarrollo Organizacional; Grupo Nacional Provincial. Lic. Karlo Mondragón, Recursos Humanos; Liverpool. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. LUTCF. Manuel Villar Blanco, Representante de la presidencia ante asociaciones; CANACO. Lic. Alan Gamboa, Mex HR Manager; Esteé Lauder Companies. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. José Angel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle Frago, Director General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos; Secretaría de Relaciones Exteriores. Lic. Edgar Rosas López, Director de Personas y Relaciones Públicas; Productos Medix. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Human Resources Manager; Shell Servicios México. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para America Latina (Middle America Cluster Human Resources Manager); Maersk. Lic. Óscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Mtro. Juan Carlos Erreguerena Albañero, Director General Adjunto de Promoción y Desarrollo; CONOCER. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos, México y Centro América; American Tower. Lic. Beatriz Día de la Fuente, Director de Desarrollo de Recursos Humanos; Palacio de Hierro. Sr. Tomás Wissing, Director General para México y Cuba; OIT México. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General de High Potencial Development Center; Universidad Panamericana. Lic. Orlando Moscoso Cruz, Director de Personal; CONALEP. Mtra. María Teresa Bernal González, Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección; IPADE.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Marcela Ancona, Gerente de Empleo y Gente Grande.

CREANDOVALORH. Año 6. No. 2. Marzo, 2017. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Teléfono: 04455-4130-5354. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

En esta segunda edición de 2017

- Abordamos como tema central a la **gestión de talento por competencias**. Hemos aplicado una encuesta con 2,900 ejecutivos de RH para acercarnos a la conceptualización que hay del tema en la comunidad Amedirh.
- Conversamos con el Dr. Alberto Almaguer Rocha, Director General del CONOCER, sobre los avances y retos que enfrenta México en la normalización, desarrollo de estándares y certificación por competencias.
- Presentamos al Presidente del Consejo Directivo de Amedirh para el bienio 2017-2018: Ismael Sánchez Moreno.
- Incluimos un artículo acerca del papel de RH para mantener actualizados a los colaboradores de mayor edad en materia tecnológica y digital.
- Compartimos contigo una revisión del marco legal para la evaluación de desempeño. ▲▲

En Cifras

8 de marzo: Día Internacional de la Mujer

La igualdad de género es un tema prioritario desde hace más de 40 años. En 1975, Naciones Unidas celebró por primera vez el Día Internacional de la Mujer el 8 de marzo.

- En México por cada 100 hogares con jefes hombres en condiciones de pobreza multidimensional, hay cerca de 33 con jefatura femenina.
- Por cada 100 pesos que gana un hombre por su trabajo, una mujer recibe 75 (promedio).
- Cerca del 44% de las personas ocupadas registradas en la economía nacional son de género femenino.
- Las mujeres conforman alrededor del 11.0% del total del personal ocupado en el sector construcción; 13% en transporte, 34.5% en manufactura, 51% en comercio al por menor y 48% en servicios privados no financieros.
- Se estima que una mujer dedica 22 horas semanales en promedio a los quehaceres domésticos, por 7.8 horas de los varones.
- El valor del trabajo no remunerado en las labores domésticas y de cuidados ronda el 18.0% del PIB.

Fuente: INEGI.

Nuevos Socios



Bienvenidos a Amedirh: la comunidad empresarial de mayor impacto en Recursos Humanos en México. Comienza a disfrutar de los beneficios.

AMCOR RIGID PLASTICS DE MEXICO

Ana Lilia Casasola Cruz
HRBP México
Giro: Embotelladora

AMDA

Lic. Blanca Torres Hernández
Coordinadora de Atracción de Talento
Giro: Automotriz

Aramark México, SA de CV

Ing. Guillermo Mora Cortés
Director de Recursos Humanos
Giro: Alimentos

C2C Organizacional Development

Ricardo Núñez
Director Client Engagement Americas
Giro: Servicios

Centro de Servicios Compartidos, SA de CV

Erika Martínez Mendoza
Jefe de Recursos Humanos
Giro: Servicios

Cethsa Consultores

Ing. Karla I. Cano Ruiz
Directora
Giro: Servicios

Doopla

Eduardo Vargas
Giro: Institución financiera

Ediciones Larousse

Norma Reyes
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Editorial

Especialistas en Esterilización y Envase

Sra. Nelda Ruiz López
Directora Administrativa
Giro: Dispositivos Médicos

Global Gog Group, SA DE CV

Paola Peralta Razo
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Servicios

KPMG en México

Rubén Dávalos
Socio Líder de Seguridad Social y Servicios Fiscales
por Remuneraciones de KPMG en México
Giro: Servicios

Mane México, SA de CV

Rafael Rivera
Gerente RH
Giro: Química / Petroquímica

Seadrill

Carlos Fernando Casanova Pérez
Head of Human Resources
Giro: Servicios

Talent Strategy Team, SA de CV

Lic. Jimena Osio
Director General
Giro: Servicios

Gracias por unirte a la membresía de Amedirh: 70 años impulsando el campo de los Recursos Humanos.

TEAMS Integrando Equipos

Patricia Bernal
Asistente Financiero
Giro: Servicios

Topaz Soluciones Educativas

Ernesto Antonio Garza Guerra
Director de Proyectos Corporativos
Giro: Institución educativa

Universidad Mexicana

Luis Yescas Silva
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Institución educativa

Up Talent

Victoria Nivon
Relaciones Públicas
Giro: Servicios

Vonhaucke

Wendy de Anda Osorio
Directora de Desarrollo Humano
Giro: Metalmecánica

Willis Towers Watson

Jocelyn Pereyra
Gerente de Marketing
Giro: Servicios

Mejora el desempeño y liderazgo en tu organización

cdg⁺

Experts in Business Competencies

Evaluación y selección de talento

Predicción del desempeño futuro

Mejora del desempeño gerencial

Incrementa el desempeño de supervisores y mandos medios

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

 (81) 8215 1625
(55) 9001 1286

 info@cdg.com.mx

  Cdg- Experts in Business Competencies

Ismael Sánchez Moreno: Nuevo Presidente Amedirh Ser palanca de transformación de RH en México

Por: Amedirh

La presidencia del Consejo Directivo de Amedirh se renueva y recibe a Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos de Bachoco, quien fue seleccionado de acuerdo con el gobierno corporativo vigente.

Al asumir esta posición Ismael Sánchez Moreno declaró que su compromiso mayor será continuar fortaleciendo a Amedirh como la palanca de transformación de la función de RH que México necesita. “Los responsables de Recursos Humanos debemos desempeñar cabalmente el papel de socios estratégicos, apoyando a las empresas afiliadas a superar los retos y alcanzar objetivos de negocio”.

Programa de trabajo 2017-2018

Ismael dio a conocer las líneas estratégicas que regirán su programa de trabajo para el bienio 2017-2018. Durante su presentación, señaló que “necesitamos seguir actuando con un entendimiento claro de las expectativas de los asociados. De igual forma, enfocar la innovación en el plano integrado por la gente, los procesos y la tecnología en conexión con la producción de resultados de negocio”.

Estos son los ejes clave del programa para 2017-2018:

Amedirh como socio estratégico

- Revisar los avances de la estrategia general.
- Revisar la visión, misión y modelo cultural de Amedirh.
- Analizar el modelo de gobierno, interacciones y decisiones clave.

- Establecer los indicadores clave de negocio en términos financieros, comerciales, de procesos y de gente.

Amedirh como agente de transformación

- Trabajar con los resultados de investigación sobre expectativas de socios, prospectos y ex-socios.
- Generar innovación enfocada en gente-procesos-tecnología para el logro to-be.
- Segmentar el universo de asociados para ofrecer soluciones *ad hoc*.
- Revisar las estrategias de comunicación.

Excelencia operativa

- Analizar los procesos de decisión clave y roles de la dirección general, consejo directivo y consejo consultivo.
- Definir criterios para la vinculación externa.

Relación con los asociados

- Asegurar continuidad de los programas clave vigentes.
- Generar nuevos programas enfocados a gente-procesos-tecnología, con base en temas digitales.
- Analizar la oferta de servicios con base en la segmentación de asociados.
- Seguir fortaleciendo redes y sinergia con asociados.
- Consolidar la gestión del conocimiento.
- Analizar la viabilidad de que Amedirh opere como servicio de consultoría.

Con excelencia operativa y permanencia en los programas clave vigentes, así como la introducción de nuevas propuestas, Ismael Sánchez Moreno confía en seguir fortaleciendo la relación entre Amedirh y los asociados.

Continuidad de procesos exitosos

Con excelencia operativa y permanencia en los programas clave vigentes, así como la introducción de nuevas propuestas, Ismael continuará fortaleciendo la relación entre Amedirh y los asociados.

Programas que tendrán continuidad en 2017-2018:

Vinculación externa

- Continuar la vinculación con organismos de gobierno y empresariales nacionales.
- Consolidar el nexo con entidades certificadoras.
- Incrementar valor agregado del Congreso Amedirh, respondiendo a las expectativas de asociados.
- Fomentar el vínculo con otras asociaciones.
- Generar sinergias y convenios con instituciones de educación superior.

Servicios a socios

- Incrementar el número de socios de Amedirh.
- Segmentar membresías para los distintos bloques de socios.
- Dialogar con líderes de RH/Socios para mejorar vínculos de comunicación.

Centro de desarrollo y liderazgo

- Dar continuidad al desarrollo de líderes de negocio y de RH a través de diplomados, certificaciones y especializaciones.
- Desarrollo de nuevas plataformas para gestión de conocimiento: KM, LMS y CSC.
- Desarrollo de al menos dos proyectos de investigación.

Innovación y tecnología

- Apoyar las alianzas estratégicas necesarias para incluir conocimiento, información y mejores prácticas en la plataforma en línea de Amedirh.
- Continuar con la difusión en redes sociales.

El relevo en la presidencia del Consejo Directivo de Amedirh se produce en el marco de la celebración por el 70 aniversario de la asociación. “Es un año especial por todo lo

que conlleva honrar el origen, la historia y los éxitos de nuestra organización”, señaló Ismael. “Asimismo, porque asumimos el compromiso de orientar a los ejecutivos de RH ante retos como el escenario de incertidumbre económica, financiera, social y laboral con la nueva presidencia de los Estados Unidos”.



Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos de Bachoco. Presidente de Amedirh 2017-2018.

Ismael Sánchez Moreno

El nuevo presidente de Amedirh se desempeña en la actualidad como Director de Recursos Humanos en Bachoco. Ha estado al frente de posiciones de alcance directivo corporativo en Grupo Modelo y Cemex. Es originario de España donde realizó los estudios de Licenciatura en Ciencias Políticas y Sociología en la Universidad Complutense de Madrid y el MBA en el IE Business School. En 2015 fue reconocido por Amedirh como Ejecutivo del Año de Recursos Humanos en la categoría de empresas de hasta 50 mil colaboradores. ▲▲



70
años

Celebramos siete décadas **de impulso a RH en México**

Por: Amedirh

Con la participación de los socios, el esfuerzo del equipo de trabajo y la visión estratégica de la Dirección General y el Consejo Directivo, la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos tiene el reto de mantener en marcha permanente el proceso de mejora continua, ininterrumpida, que inició en 1947 y que llega a los 70 años de experiencia.

Mejora continua siempre

Las siete décadas de permanencia de Amedirh han sido posibles gracias a factores estratégicos que fueron establecidos desde los orígenes, con las actualizaciones que demanda el contexto en cada época:

- Desarrollar la comunidad de Recursos Humanos mexicana.
- Aspirar a la interacción con las empresas y organizaciones mexicanas con altos estándares de ética, compromiso y resultados.
- Capitalizar la creatividad a través de la innovación, poniéndola al servicio de los procesos de mejora continua.
- Fortalecer el empleo en México con acciones que apunten a la superación permanente de los líderes, ejecutivos y personal operativo.

Amedirh, siempre atenta a las necesidades e inquietudes del empresariado, desarrolla propuestas significativas y acordes con la formación de líderes, la atención a los socios, la prospección de nuevas incorporaciones de ejecutivos y empre-

sas, así como el análisis de la satisfacción de quienes forman parte de la comunidad y tienen acceso a los servicios.

En este sentido, la estrategia general de la asociación ha tenido un sello de marca que impulsa la innovación y la mejora continua. Con este encuadre se ha promovido la formulación de propuestas que generan soluciones para atender las problemáticas de cada época y los retos que han surgido en los diferentes escenarios de futuro.

Congreso Internacional de Recursos Humanos

Los días 6 y 7 de septiembre de 2017, realizaremos la edición número 52 del evento empresarial más importante del año en habla hispana. Sobre la solidez del prestigio que Amedirh ha construido, se atienden las demandas de información y conocimiento de los socios, trayendo al escenario del congreso a conferencistas que son auténticos expertos en tendencias sobre el mercado, liderazgo, gestión y Recursos Humanos.

La calidad de organización y logística de Amedirh para el Congreso Internacional de Recursos Humanos, ha dejado huella profunda. De hecho, la asociación se convirtió, en el año 2002, en sede del **Congreso Mundial de Recursos Humanos**, lo que representó una reunión de ejecutivos y especialistas de 128 países, convirtiéndose en un hecho sin precedentes y de alto impacto.

Acércate a Amedirh y pregunta sobre nuestros eventos y cómo puedes participar en la celebración de nuestro **70 aniversario.**

Figuras de la talla de Dave Ulrich y Óscar Arias, ex presidente de Costa Rica y Premio Nobel de la Paz, así como CEO's de corporaciones internacionales han estado presentes en el Congreso Internacional de Recursos Humanos de Amedirh. De igual manera, se ha contado con la presencia de ex presidentes de México como José López Portillo y Vicente Fox; secretarios de estado, rectores de instituciones de educación superior, científicos y analistas de renombre.

Programas de largo aliento

En Amedirh se cultiva la innovación y también la permanencia de aquellas acciones que tienen largo aliento, es decir, las que cuentan con la relevancia y el impacto suficiente en la comunidad, lo que también ha contribuido a fortalecer la propuesta de valor de la asociación.

- Bolsa de trabajo siempre al servicio de las empresas y de la población económicamente activa de perfiles diversos.
- Comités de trabajo que cuentan con la presidencia de destacados profesionales expertos en diferentes ejes temáticos.
- Programa permanente de comunicación que incluye medios impresos y canales de comunicación digital en web/mobile y redes sociales profesionales.
- Formación de mandos medios, gerenciales y ejecutivos de mayor nivel en el Centro de Desarrollo del Talento.

- Programa editorial que ha publicado 1 millón de ejemplares sobre mejores prácticas de Recursos Humanos en los diez años recientes.

Eventos especiales 2017

La agenda de actividades para celebrar el 70 Aniversario de Amedirh incluye la realización de seis eventos conmemorativos. En cada uno se abordará un tema específico que contará con la presencia de analistas y expertos que compartirán enfoques, métodos, resultados de investigación, conclusiones y tendencias.

- Marzo: Diagnóstico /Tendencias.
- Abril: Competencias.
- Mayo: Nueva Ley Federal del Trabajo.
- Junio: Trabajo Infantil.
- Julio: Innovación.
- Agosto: Diversidad.

Tenemos un lugar para ti

En todo momento, las iniciativas emprendidas por Amedirh tienen como vocación principal el fortalecimiento de la función de Recursos Humanos, así como la cimentación y consolidación de ejecutivos, áreas, direcciones y departamentos dedicados a la gestión de talento en las empresas mexicanas. Por eso, estamos seguros al decir que tenemos un lugar para ti en nuestra comunidad.



Gestión por competencias: **Terreno de contrastes en México**

Por: Amedirh

3 de cada 10 empresas encuestadas por Amedirh no ejecutan alguna iniciativa relacionada con la gestión de competencias, paradigma que permite homologar el desarrollo de habilidades de la fuerza de trabajo, en función del apego y certificación a estándares definidos por la organización, o bien, a través de un ente rector.

Este dato se desprende del estudio que realizó el equipo de investigación de Amedirh entre 2,900 ejecutivos de RH con el objetivo de identificar las dimensiones de algunos aspectos relevantes sobre la gestión por competencias. El instrumento, aplicado en el periodo enero-febrero de 2017, reveló los resultados siguientes.

7 de cada 10 encuestados respondieron que la gestión del talento con base en estándares de competencias tiene una relevancia alta o muy alta (gráfica 2). Sin embargo, el contraste contra el presupuesto anual invertido en el tema es grande pues en el 30% de los casos no se asignan recursos financieros y en el 21% se dispone del 1% o menos de la partida económica de RH (gráfica 5). Este comportamiento de la muestra puede ser indicio de inconsistencia entre las aspiraciones de los funcionarios de RH y la cúpula organizacional.

Por otro lado, sólo en 1 de cada 10 empresas se invierte entre el 6 y el 10 por ciento a la gestión de talento por competencias. Es decir, la brecha entre las empresas que fomentan la gestión en esta modalidad, supone la correlación entre el efecto de las acciones para fortalecer la competitividad y los resultados en términos de calidad, productividad y rentabilidad.

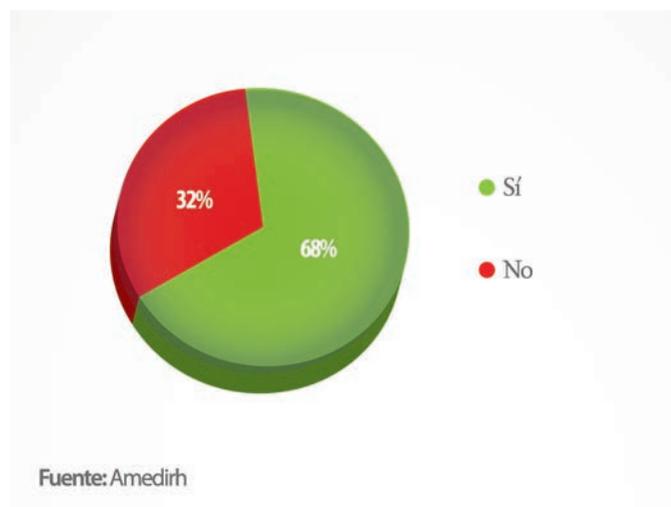
Al preguntar, ‘cuáles herramientas para la gestión de talento por competencias son utilizadas en su organización’

(gráfica 3), se identificó que la mayoría de los esfuerzos se enfocan en el apalancamiento de la cadena de valor:

- Selección de talento por competencias (23%).
- Diseño de perfiles de puesto por competencias (19%).
- La capacitación basada en competencias (18%).
- Evaluación de desempeño por competencias (16%).
- Mapeo de competencias del talento (13%).
- Promoción a otras posiciones con base en competencias (10%).

Haciendo un acercamiento a la promoción del recurso humano con base en el desarrollo de sus competencias (gráfica 4), la mayor proporción se concentra en los mandos gerenciales (44%), seguido por el personal administrativo (21%), el personal comercial (15%), supervisores (12%) y los directivos (9%). ▲▲

Gráfica 1: Inclinación a emprender iniciativas





2017 | **TOP OUTSOURCING
BPO SERVICES PROVIDER**

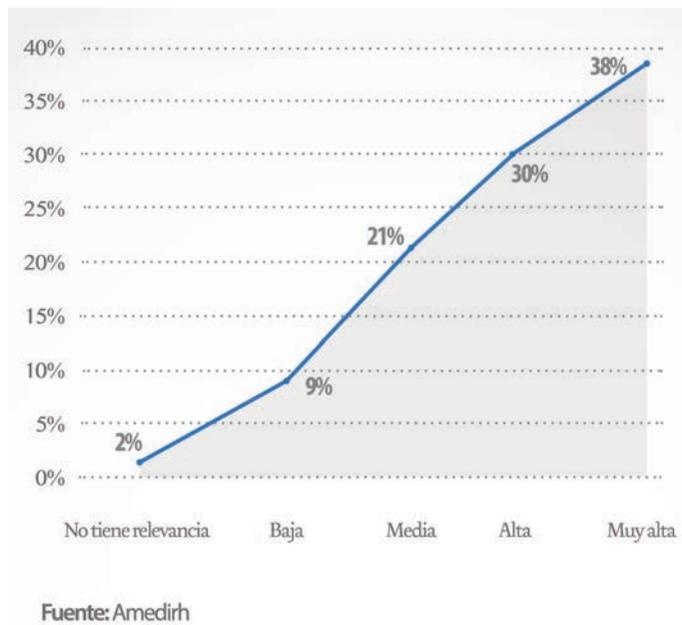
www.grupopae.com
MEXICO | USA | PERU | CAM

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

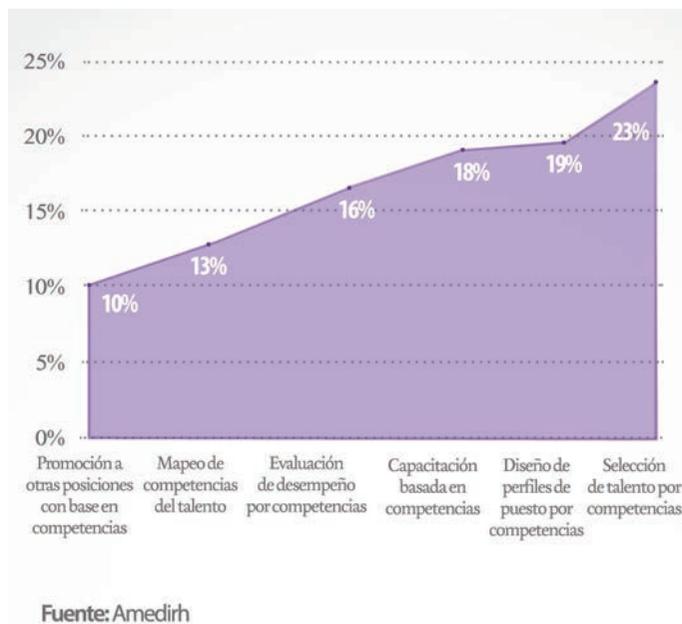
☎ Tels. (55) 5980 4800 / (55) 5980 4802 Toll Free 01-800-200-0723

En torno a la gestión por competencias, la muestra revela que hay brechas y contrastes. No obstante, hay un enfoque en la construcción de cadena de valor donde la competitividad apunta a la promoción del talento interno.

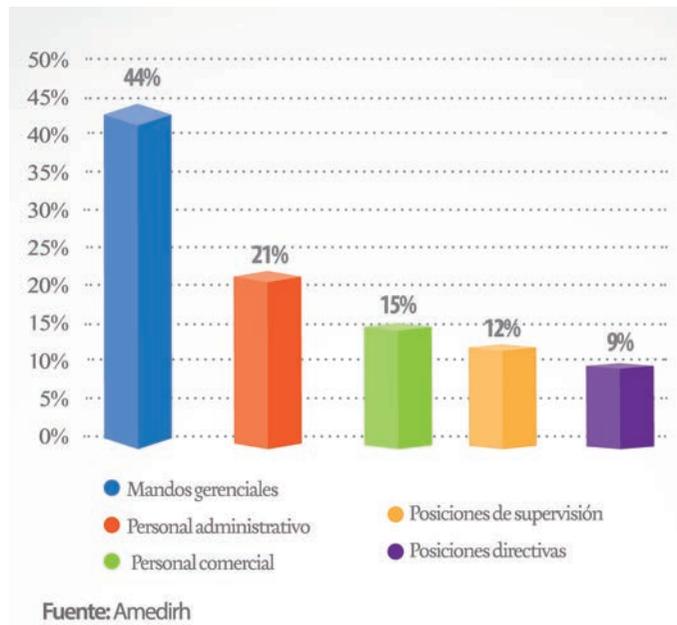
Gráfica 2: Relevancia para la empresa



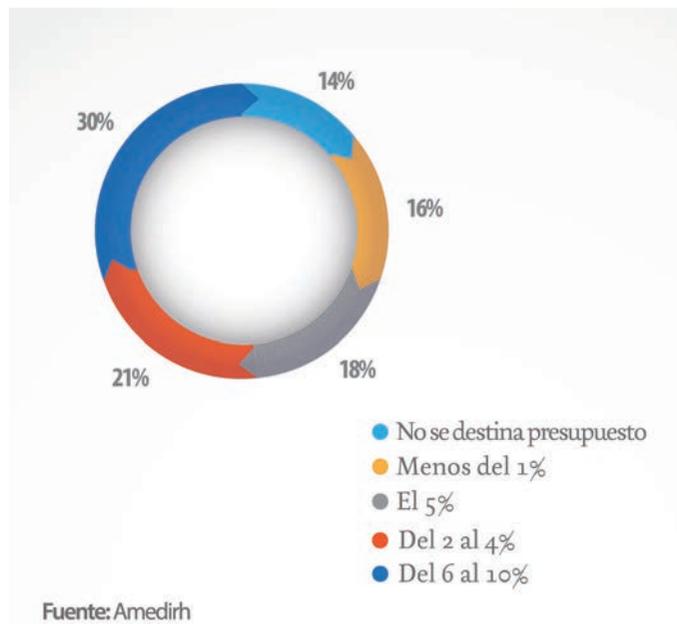
Gráfica 3: Herramientas utilizadas



Gráfica 4: Posiciones certificadas con estándares



Gráfica 5: Presupuesto anual destinado a competencias



*Septiembre es el
mes del*



Congreso Internacional
Recursos Humanos 2017
HR Visions & Strategies

¡Reserva la fecha!



6-7 Septiembre 2017
Centro Citibanamex

CONOCER: Normalización y estándares de competencias

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor.

Conversamos con el Dr. Alberto Almaguer Rocha, Director General del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, CONOCER. Esta es una instancia de la Secretaría de Educación Pública que involucra a diferentes actores de la sociedad, la economía y la educación.

“El CONOCER es una entidad paraestatal tripartita, conformada por un acuerdo para mejorar la productividad en México”, explica el Dr. Alberto Almaguer. “Reportamos a una junta en la que participan los sectores de gobierno, empresarial y laboral, a través los sindicatos más importantes. Están involucrados entes que generan las fuentes de trabajo, los esquemas de formación y la organización del personal que incide en el proceso productivo”, precisa.

El consejo tiene como propósito principal generar empleabilidad y mejorar las condiciones de ésta para que las personas aumenten su calidad de vida, con mejores alternativas para inserción y desarrollo en el mercado laboral. Asimismo, se busca que los trabajadores incrementen su productividad y puedan aspirar a ser parte de movimientos organizacionales y, desde luego, modificaciones en su compensación y beneficios.

“Esta dinámica tiene impacto en los indicadores económicos del país porque hay una incidencia directa en la productividad nacional. Adicionalmente, al ser una pieza del Sistema Nacional Educativo, apoyamos en la generación de una oferta de formación acorde con las necesidades del sector productivo”.

Sistema Nacional de Competencias

Como estructura, el sistema tiene dos grandes componentes que son la normalización y la certificación. “La normalización consiste en desarrollar estándares de competencias que, en sí mismos, son los referentes donde se hallan asentados los atributos y las cualidades o propiedades del perfil de un colaborador para la resolución de problemas o contribuir en procesos productivos”, señala el titular del CONOCER.

Los estándares de competencias ofrecen diferentes ventajas para enriquecer los procesos de atracción, reclutamiento y selección de personal; es decir, la adquisición del talento. Asimismo, en los procesos de capacitación en las organizaciones.

“A su vez, permiten la certificación pues los estándares son una fuente de información esencial para la evaluación del conocimiento y del desempeño. Esto quiere decir que las personas pueden ser evaluadas y obtener el reconocimiento a su capacidad siempre y cuando demuestren la suficiencia para ejecutar todas las destrezas previstas en el perfil”, explica.

En una tercera instancia, los estándares del Sistema Nacional de Competencias facilitan la alineación y adecuación de los planes y programas de estudio en las instituciones educativas para preparar a la gente de acuerdo con las demandas del sector productivo.

“Debemos tomar en cuenta los hallazgos de investigación y seguimiento nacional e internacional sobre com-



GRUPO **IPS** DE MÉXICO

GARANTÍA EN SEGURIDAD



PROTECCIÓN EJECUTIVA CON PORTACCIÓN

En **GRUPO IPS DE MÉXICO** somos especialistas en seguridad privada. Nuestros clientes pueden contar con el respaldo de los mejores técnicos en seguridad patrimonial, un centro de respuesta a emergencias y atención, seguridad en aeropuertos, personal capacitado para ejercer como escoltas armados, consultorías y soluciones tecnológicas de valor agregado para una mayor protección.

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



petencias. Por ejemplo, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en México, alrededor del 31% de las personas que integran la fuerza laboral no está preparada conforme lo requiere el perfil ocupacional. De ahí la necesidad de promover la capacitación y certificación en el más amplio sentido”, enfatiza Almaguer Rocha.

El Sistema Nacional de Competencias cuenta con comités que orientan el desarrollo de estándares relevantes. Se apoyan en grupos técnicos de expertos para la elaboración de los instrumentos. Una vez construidos y validados, se inscriben en el Registro Nacional de Estándares de Competencia del CONOCER y quedan disponibles para su uso como referente en procesos de evaluación y certificación.

Atención al mercado laboral

El CONOCER atiende a organizaciones y empresas de todos los sectores, al igual que a personas en su calidad de particulares. Por un lado, los empresarios pueden solicitar asesoría para promover políticas internas de certificación, o bien, implementar la evaluación de su fuerza de trabajo. En el caso de quienes asisten de forma individual, pueden tener acceso a las opciones de cursos y exámenes para valorar sus destrezas.

“Al cierre de 2016, contamos con 342 mil personas en el Registro Nacional de Personas con Competencias Certificadas, lo que representa una cifra histórica para el CONOCER. Se superaron todas las metas anteriores pues el techo había sido de 90 mil certificados en promedio. El crecimiento ha sido significativo e implicó hacer un rediseño institucional, instruido por la SEP y el Comité Técnico, para insertarnos en sectores nuevos, creando alianzas con organizaciones que coadyuvan en el desarrollo de competencias”, concluye el Dr. Alberto Almaguer. ▲



Dr. Alberto Almaguer Rocha, Director General del CONOCER.

Sistema Nacional de Competencias

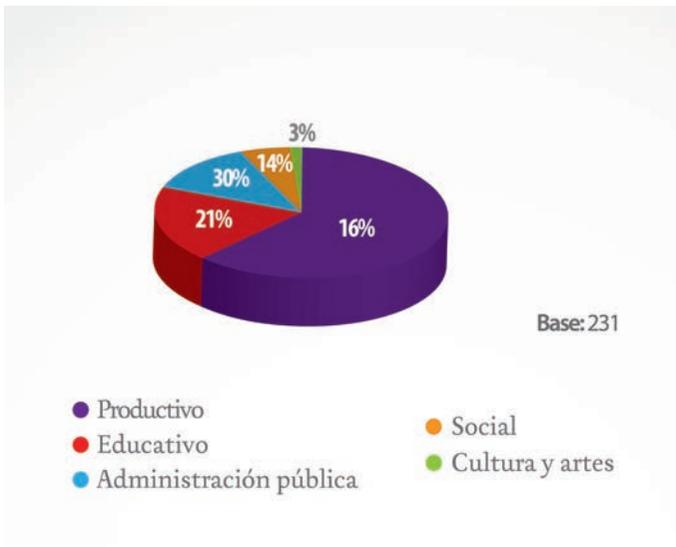
Acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores

- Integración de comités sectoriales de gestión por competencias que definen la agenda de talento humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollo de estándares de competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño. Participan empresarios y trabajadores en conjunto.
- Los estándares de competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER, se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.

Fuente: CONOCER.

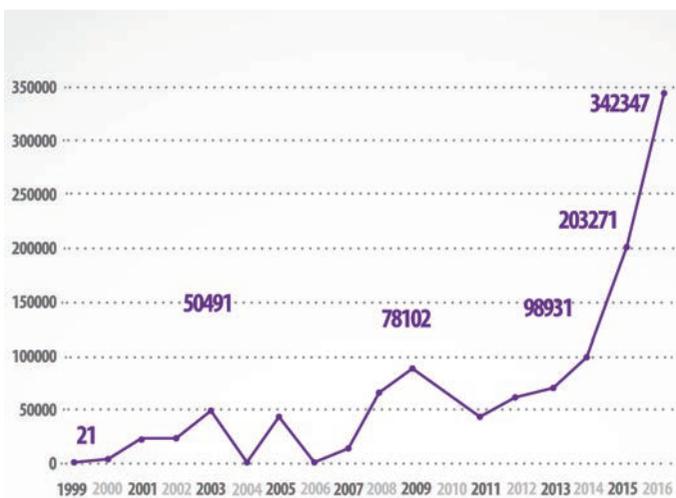
Indicadores CONOCER

Volumen de Comités de Gestión por Competencias según sector



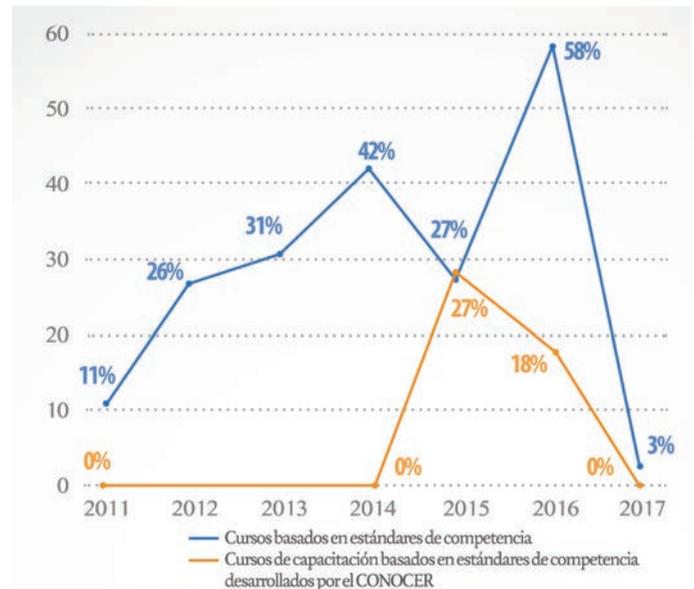
Fuente: CONOCER

Evolución de la certificación según volumen de certificados otorgados



Fuente: CONOCER

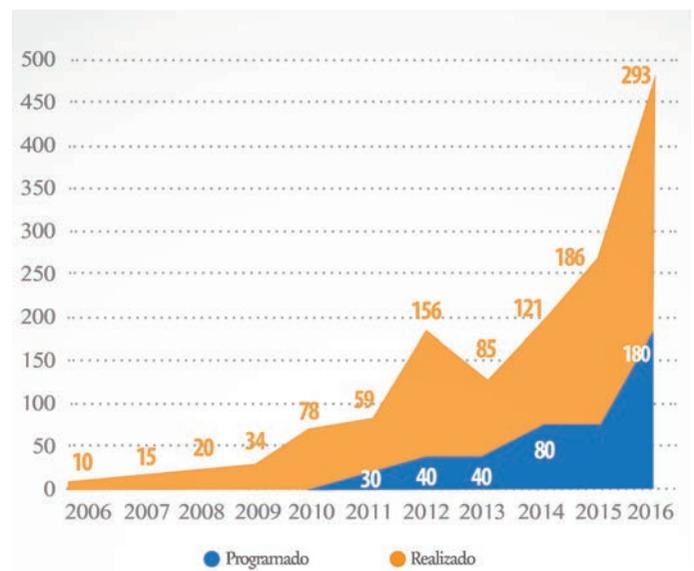
Registro Nacional de Cursos Basados en Estándares de Competencia



Fuente: CONOCER

Base: 1,185,309

Registro Nacional de Estándares de Competencias (RENEC) Estándares de Competencia inscritos



Fuente: CONOCER

Panorama de la gestión por competencias

Impacto de la formación del talento humano en la empleabilidad en AL y Caribe

Por: Amedirh

Con frecuencia, los empleadores vinculan los años de educación recibida por los candidatos y colaboradores potenciales, con el nivel de competencias que podrían tener desarrolladas. No obstante, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, “son las competencias cognitivas y socioemocionales las que importan realmente en términos de inclusión laboral y social, y para lograr el éxito social y económico” (OCDE, 2015).

Los datos de las encuestas de competencias del Banco Mundial para Bolivia, Colombia y Perú (centros urbanos), STS₃ del BID para Argentina y Chile; y PIAAC para Chile subrayan la relevancia de las competencias cognitivas y socioemocionales para el éxito de los jóvenes en el lugar de trabajo.

- Competencias cognitivas: Aptitudes para realizar tareas mentales como comprender o razonar.
- Competencias socioemocionales: Rasgos de personalidad y comportamiento.

En los países de la OCDE, las capacidades cognitivas están ligadas con la mayor probabilidad para obtener un empleo y con mejor remuneración (OCDE, 2016). Por ejemplo, entre las naciones que participaron en la encuesta del *Programa para la Evaluación Internacional de Competencias de Adultos* (PIAAC), luego de considerar el impacto del nivel educativo, una persona con 48 puntos por arriba de

otra en lectura y escritura es 0.8 puntos porcentuales más susceptible de ser empleada.

De acuerdo con la OCDE, el Banco de Desarrollo de América Latina y la CEPAL, “las competencias laborales se construyen a partir de las capacidades adquiridas en la educación secundaria”, especialmente si se continúa con la formación. En América Latina y Caribe, se estima que un promedio del 90% de los jóvenes que han completado la educación terciaria (preparatoria o bachillerato) tienen acceso a empleos formales; a diferencia del promedio de 30% de aquellos que sólo cuentan con la educación primaria o menos.

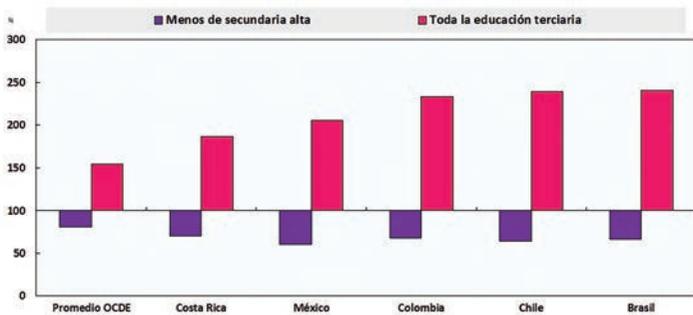
En lo que concierne a la compensación y los beneficios, la fuerza de trabajo con educación terciaria en países como Brasil, Chile, Costa Rica, Colombia y México, perciben entre 186 y 241% más que aquellos jóvenes que sólo cursaron la secundaria. Esto supera ampliamente el promedio de la OCDE de 155% (gráfica 1).

Por otro lado, los trabajadores que no han alcanzado el nivel de educación secundaria alta ganan entre un 60% y 70% de lo que perciben quienes han completado el nivel, a diferencia del promedio de porcentaje mucho más bajo de la OCDE, equivalente al 81%. Brasil y Chile son los países con mayores diferencias de ingresos entre trabajadores con distintos niveles educativos: los empleados con educación terciaria ganan casi dos veces y media más de lo que ganan aquellos con menos de secundaria alta.



En estos términos y de acuerdo con la OCDE, el Banco de Desarrollo de América Latina y la CEPAL, “la educación, por consiguiente, desempeña un papel en la determinación de los ingresos mucho más relevantes en los países de América Latina y Caribe que en los de la OCDE. Cursar educación terciaria o incluso completar la secundaria alta tiene un gran impacto en los resultados y el bienestar del mercado laboral” (OCDE/CEPAL/CAF, 2016:186).

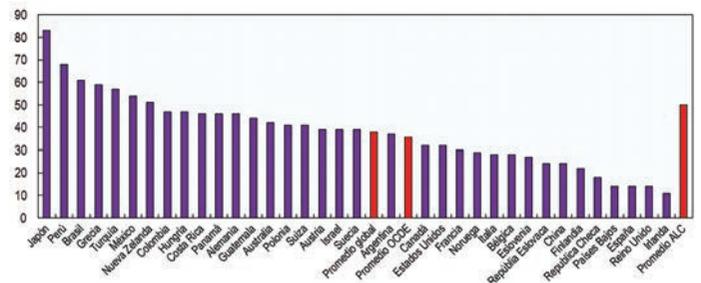
Gráfica 1: Ingresos relativos de los trabajadores por nivel de educación



Fuente: OCDE/CEPAL/CAF, 2016.

Pero poner mayor esfuerzo en el desarrollo de las competencias cognitivas y emocionales, parece no ser suficiente, pues América Latina y Caribe se encuentra entre las regiones con mayores problemas para ajustarse a la demanda de competencias por parte del sector privado. De hecho, la zona presenta la brecha más amplia entre la reserva de competencias disponible y las que son demandadas por las economías y las empresas. “Los actuales desajustes de competencias podrían agravarse en un contexto en el que el cambio tecnológico, la globalización y el comercio son responsables de la destrucción de pue-

Gráfica 2: Porcentaje de empresas con dificultades para cubrir puestos



Fuente: Grupo Manpower, 2015.

tos de trabajo y de nuevos tipos de creación de empleo” (OCDE/CEPAL/CAF, 2016:189).

En Amedirh consideramos que hoy, más que nunca, se requiere hacer un esfuerzo entre gobierno, iniciativa privada, fuerzas sindicales y el sector educativo, para asegurar que las generaciones actuales y futuras, cuenten con el bachillerato o la preparatoria. Tal como señalan los organismos internacionales como la OCDE, el Banco de Desarrollo de América Latina y la CEPAL, la educación es el bastión más fuerte que permitirá a México y a la región dar ese salto cuántico que asegurará un porvenir de sustentabilidad económica. ▲▲

Manpower Group (2015), *Talent Shortage Survey Research Results*, ManpowerGroup, Milwaukee, US.

OCDE (2015), *Strengthening the Employability of Youth during the Transition to a Green Economy, Investing in Youth: Tunisia*, OECD Publishing, París,

OCDE (2016), *Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills*, OECD Publishing, París,

OCDE/CEPAL/CAF (2016), *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*, OECD Publishing, París.

¿Está su marca preparada para competir?

Hemos visto numerosos intentos –todos fallidos– de varias de nuestras grandes marcas que han intentado el *cross-over* a otras industrias.

Por: Mundo Ejecutivo



El nuestro es quizás uno de los mercados más nobles del mundo. Cobijadas por la comodidad que les brinda la posición de cuasi monopolios que les fue otorgada *de facto* en el equivalente a lo que en otros sitios es conocido como política de desarrollo industrial, muchas de las grandes marcas de nuestro país se encuentran a la cabeza de su industria, muy a pesar de un planteamiento de estrategia deficiente –en el mejor de los casos– si no es que ausente –en la mayoría.

Pensemos en los grandes jugadores (*players*) de nuestra nación, por más obvios que resulten los ejemplos: compañías de producción y distribución de energía, de servicios de telecomunicaciones –en todas sus versiones–, de transporte aéreo, de ventas al menudeo (incluidas tiendas departamentales y autoservicios), emparadoras de alimentos, productores de harinas y tortillas, de productos de consumo, cadenas hoteleras, medios de comunicación (electrónicos, impresos, radiofónicos), compañías de entretenimiento, salas de cine, productores de lácteos, bancos, aseguradoras, etc.

Casi con excepción de las firmas multinacionales (cuya gestión responde a una estrategia más por vocación que por necesidad pues, gracias a la consolidación que ha tenido lugar en prácticamente todas las industrias, no tienen tampoco la necesidad de competir), las compañías mexicanas han emergido, florecido y dominado sus respectivos mercados a pesar de carecer de un planteamiento de estrategia sólido.

La consecuencia es que la idea de la estrategia no figura como parte del repertorio de nuestros *managers*, a diferencia de lo que sucede en otros mercados donde la libre competencia realmente es eso: libre y competencia.

Curiosamente, quienes están al frente de muchas de nuestras marcas no se percatan de esta situación sino hasta el

momento en el que intentan incursionar en un mercado dominado por otra firma a la cual, de la misma manera que a ellos, en su momento le fue otorgado otro cuasi monopolio.

Así hemos visto numerosos intentos –todos fallidos– de varias de nuestras grandes marcas que han intentado el *cross over* a otras industrias. Otra historia sería si en cada caso, se hubiese tratado de marcas preparadas adecuadamente para competir.

A continuación un breve *checklist*, que le permitirá determinar si su marca lo está:

1. Su compañía cuenta con una estrategia que responde a un plan de crecimiento y desarrollo establecido a partir de métricas claras.
2. Existe claridad con respecto al rol/contribución de su marca dentro de ese plan.
3. Su marca cuenta con una propuesta de valor relevante, diferenciada, apropiable definida en términos del beneficio que entrega a su consumidor, no en términos de producto.
4. Existe claridad con respecto a las industrias y mercados en las cuales la propuesta de valor de su marca hace sentido. Asimismo, sobre la aportación de cada industria al crecimiento de su marca y de su compañía.
5. Existe un espacio para su marca dentro del mercado en el que piensa incursionar.

Importante: Este *checklist* sólo es importante en caso de que su marca tenga que competir.

“Si no posees una ventaja competitiva, no compitas”
Jack Welch

El contenido es responsabilidad del autor.

Demuestre el poder de su Estrategia de RH

Para enfrentar los cambios que se están viviendo se necesita actuar rápidamente y bajo el liderazgo de directores de RH que estén a la altura del reto: 92% de ellos afirman que la retención y el rediseño de la organización es una prioridad crítica.*

Con Cornerstone OnDemand usted cuenta con la solución No. 1 que requiere para:

- Tomar decisiones de negocio efectivas
- Atraer y retener el mejor talento
- Lograr el mayor "engagement"
- Alinear y medir el desempeño de la fuerza laboral
- Crear una cultura de autoaprendizaje y desarrollo

Con Cornerstone OnDemand, alcance el máximo potencial de su empresa.

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



Las grandes ventajas de la **Certificación de RH**

Por: Amy Schabacker Dufrane, Ed.D, SPHR, CAE

Como CEO del *HR Certification Institute*® (HRCI®), estoy siendo testigo de un nuevo capítulo, que se está escribiendo, sobre el desarrollo global de la profesión de la gestión de Recursos Humanos. Un mercado más competitivo está motivando a los líderes de negocio de muy alto nivel para demandar mayor aportación de valor de la práctica de RH. A su vez, los profesionales de la función buscan oportunidades de crecimiento de primer nivel, incluyendo certificaciones probadas para mostrar su compromiso y dominio.

En México, especialmente, HRCI ha visto un aumento de la demanda de los profesionales de RH para obtener la certificación como un atributo diferenciador y progresar como líderes en su campo. Ésta es una de las muchas razones por las que HRCI ha relanzado recientemente sus dos certificaciones internacionales, la *Professional in Human Resources – International*™ (PHRi™) y la *Senior Professional in Human Resources – International*™ (SPHRi™). Los exámenes para ambas ya están disponibles en español.

A través de las certificaciones del HRCI, inmediatamente se abren las puertas a nuevas opciones de carrera, haciendo que el ejecutivo se distinga por el conocimiento y la experiencia con base en la práctica para tener éxito en un ámbito cambiante. Los empleadores buscan profesionales con las certificaciones de HRCI porque proporcionan confianza en la trayectoria, la competencia profesional y el compromiso con el aprendizaje permanente.

“Cuando se trata del más alto nivel de certificación en RH, las credenciales de HRCI son la mejor opción”, dice Nelson D. Zivic, GPHR, SPHR, Director Senior de Recursos Humanos para Latinoamérica de *Newell Brands* con sede en la Ciudad de México. “Las certificaciones de HRCI han elevado mi carrera y las de mis colegas de RH. Los exámenes creados por profesionales de la función para ejecutivos de la misma especialidad, tienen aplicabilidad directa e impacto en el lugar de trabajo. Mis certificaciones HRCI me han ayudado a alcanzar el siguiente nivel, centrado en las competencias, el conocimiento y la estrategia de negocio. He sido capaz de transmitir esas habilidades y capacidades como escritor de artículos para los exámenes de HRCI y ahora como el presidente del Consejo de Certificaciones del HRCI”.

Crecen las oportunidades para profesionales con certificaciones en RH

La certificación profesional de RH se consolida, como un estándar de logro para la función. Un estudio reciente de ofertas de empleo, reveló que el número de puestos de generalistas en los Estados Unidos que requieren o recomiendan una certificación se ha duplicado entre 2012 y 2016. También me enorgullece decir que, entre las empresas que buscan a los profesionales de RH con certificaciones, 4 de cada 5 prefieren las otorgadas por HRCI. Esta es una tendencia a nivel mundial.

En México, especialmente, HRCI ha visto un aumento de la demanda de los profesionales de RH para obtener la certificación como un atributo diferenciador y progresar como líderes en su campo.

Obtener una credencial de HRCI proporciona impulso inmediato a la carrera. “Obtener mi certificación de SPHR en 2008 fue la mejor alternativa”, dice Kimberly Vernon, SPHR, Gerente de Recursos Humanos de Comcast. “El mantenimiento de la certificación demuestra a mis socios comerciales y a la industria, que estoy comprometida con mi profesión y aprendiendo nuevas tendencias constantemente”.

Un estudio reciente del *Human Resource Research Organization* (HumRRO) respalda la afirmación de Vernon. La investigación encontró que los profesionales certificados por HRCI son contratados con más frecuencia, se promueven más y reportan niveles más altos de satisfacción que sus compañeros sin el estándar.

Los profesionales de RH no sólo se benefician de las certificaciones de HRCI; también influyen positivamente en sus negocios. Un estudio de 2016 concluye que las empresas con más de cinco profesionales certificados por HRCI tuvieron un crecimiento más rápido de los ingresos, un mejor desempeño de las acciones y una clasificación de la reputación del empleador notablemente mayor en *Glassdoor*.

Además de los beneficios de carrera de la certificación HRCI, este distintivo convierte al ejecutivo en miembro de una red más amplia de profesionales de RH, empresas, universidades, asociaciones, proveedores de educación continua, proveedores de certificación y muchas otras instancias comprometidas con la posición de RH como socio estratégico. La comunidad de HRCI se une en los esfuerzos para avanzar el conocimiento y las habilidades de los generalistas de RH para elevar el nivel hacia el líder empresarial.

No hay mejor momento para unirse a los más de 500,000 profesionales de RH que han obtenido certificaciones de HRCI, incluyendo titulares de certificación en más de 100 países. Este es un exhorto a aprender más sobre por qué las certificaciones HRCI tiene mucha relevancia. ▲▲



Amy Schabacker Dufrane, Ed.D, SPHR, CAE



Nelson D. Zivic, GPHR, SPHR, Director Senior de Recursos Humanos para Latinoamérica de Newell Brands



RH previene el rezago **tecnológico en trabajadores de mayor edad**

Originally published as “HR Can Help Prevent Older Workers from Becoming ‘Tech Dinosaurs’” by Kathy Gurchiek in HR Magazine, (issue Sep 29, 2016). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

El deseo de aprender nuevas habilidades es uno de los atributos que mejor describen el éxito en los centros de trabajo en la actualidad. Así lo expresa una encuesta realizada en Estados Unidos entre 2,200 ejecutivos CEO en 20 ciudades metropolitanas.

“La gente exitosa nunca deja de aprender”, señala Bill Driscoll, Presidente de Distrito de *Accountemps*. La formación continua es relevante en las organizaciones donde se vive el cambio permanente.

“El mundo se transforma velozmente y de manera constante. Así que es vital permanecer informado sobre tendencias y cuáles son las habilidades más buscadas en cada industria”, agrega Driscoll. “Si te es posible realizar múltiples actividades diferenciadas y aprender algunas más, accederás a más oportunidades, ampliar el alcance de tu carrera y, llegar a ser más atractivo para la empresa”.

Para los trabajadores de edad madura quienes suelen ser clasificados como resistentes al cambio y la adopción de nuevas tecnologías (tal como lo señaló Mark Zuckerberg, fundador de *Facebook* en su famosa conferencia en la *Universidad de Stanford*), es indispensable mantener actualizado el inventario de habilidades. De este modo permanecerán siendo jugadores relevantes y evitarán la etiqueta de ‘dinosaurios tecnológicos’.

Tecnología y entrenamiento en medios sociales

Estar a la vanguardia y adoptando las tecnologías emergentes resulta fundamental para destacar entre los empleados; asimismo, para mejorar la eficiencia integral de la organización. Aquí es donde RH puede ayudar a los trabajadores mayores en los procesos de actualización y apropiación tecnológica.

“Por supuesto que estamos enfocados en atraer y contratar a nuevo talento. Pero, también podemos hacer reclutamiento interno y apoyar a los colaboradores para que mantengan frescas sus competencias” dice Driscoll.

Al respecto, se recomienda analizar el desarrollo de carrera de cada empleado, a través de oportunidades de capacitación diversas, como son la formación en línea y las tutorías.

La tutoría puede ser formal o algo más casual. Por ejemplo, en el *New York Times*, una editora de asignaciones -una mujer de unos 50 años de edad- destacó los beneficios que obtuvo de una colega de 27 años que le enseñó cómo utilizar ‘Snapchat’ como herramienta para reportear.

Los empleadores deben mantener en la mente que, aun cuando los trabajadores mayores no han tenido el mismo

Los empleadores deben mantener en la mente que, aun cuando los trabajadores mayores no han tenido el mismo vínculo con la tecnología que los más jóvenes llamados 'nativos digitales', esto no significa que sean incapaces de adoptarla con agilidad.

vínculo con la tecnología que los más jóvenes llamados 'nativos digitales', esto no significa que sean incapaces de adoptarla con agilidad.

Una encuesta reciente llevada a cabo por *Dropbox* entre más de 4 mil trabajadores de tecnología de información en todo el mundo, identificó que los colaboradores de 55 años o más y los que fluctúan entre 18 y 34, utilizan el mismo número de formas de tecnología en una semana: 5 en los mayores y 4.67 en los jóvenes. Así fue publicado en *Fortune*.

“No obstante que los trabajadores jóvenes consideran lentos a sus compañeros mayores para adoptar las tecnologías, nuestros datos muestran que los niveles de apropiación son muy similares en todos los rangos de edad”, precisó en su blog Rob Baesman, líder de producto en Dropbox. “Los mayores presentan la misma probabilidad de usar las tecnologías que sus pares menores. La diferencia radica en que los jóvenes están más estresados, ansiosos e incluso experimentan frustración que los adultos controlan mejor”.

“Hay gente experta en el uso de tecnologías tanto en la generación 'boomer' como en la 'Y'. De ahí que debemos ser cuidadosos al categorizar bajo estereotipos”, comenta Niki Theophilus, Vicepresidente Ejecutivo y Director de Recursos Humanos de *West Corporation* con sede en Omaha.

Sin embargo, algunas diferencias generacionales son algo más notorias cuando se trata de usar nuevas formas de comunicación. Por ejemplo, en un reporte de *CompTIA*, se publicó que mientras el uso del correo electrónico está cercano a la cobertura universal, la gente entre 20-29 y 30-39 años son más proclives a hacer video llamadas (40% y 39% contra 17%, respectivamente). Los trabajadores en-

tre 20-39 recurren más a *Facebook* por motivos laborales (40%) que los de 40-49 y de 50 años en adelante (26% y 17%).

Además, en comparación con los 'boomers', los trabajadores 'X' y 'Y' resultaron más propensos a estar de acuerdo con la afirmación de que “el conocimiento de los medios sociales es una parte importante de sus habilidades para el trabajo”.

CompTIA reveló que el entrenamiento relacionado con la tecnología y los medios sociales está presente en más casos de personas de edad en el rango de 20-40 que en los colaboradores mayores. A pesar de ello, la capacitación es relevante a cualquier edad.

“Las mejores culturas organizacionales de aprendizaje y desarrollo van a capitalizar la formación desde diferentes ángulos; por ejemplo, cambiando a un trabajador de un proyecto a otro en el que adquiera habilidades nuevas”, afirma Theophilus, quien es partidaria de tener un plan de desarrollo individual para todas las etapas del ciclo profesional de un empleado. “Los gerentes desempeñan un papel muy importante porque pueden sugerir, entrenar y proponer programas para los planes individuales”.

“Se trata de desempeño en el trabajo, relevancia y productividad. Si se aborda desde esa perspectiva, los empleados reconocen cómo la compañía los apoya en vez de obligarlos a hacer algo”, concluye Theophilus.

Para Driscoll de *Accountemps*, “Las personas que se adaptan y están motivadas por aprender nuevas habilidades, están en camino hacia las oportunidades que llevan al éxito”. ▲▲

Impacto de la mujer en el trabajo

Sueño de equidad, realidad desigual

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor.

Es innegable que la participación en el mundo laboral ha incrementado. No obstante, hay cifras que nos hablan todavía de la brecha en la equidad de género. De acuerdo con la **Organización de Naciones Unidas para las Mujeres**, respecto al número total de países con progresos a nivel mundial:

- 173 garantizan la licencia de maternidad con goce de sueldo.
- 139 garantizan la igualdad de género.
- 125 consideran la violencia doméstica como delito.
- 115 garantizan derechos igualitarios de propiedad.
- 117 prohíben el acoso sexual.
- 117 cuentan con leyes de igualdad en la remuneración.
- 28 han alcanzado o superado la marca de 30% de representación parlamentaria.

En varios frentes y numerosos países hay desigualdades profundas.

- 603 millones de mujeres viven en naciones donde no se considera que la violencia doméstica sea un crimen.
- Más de 2,600 millones de mujeres viven en lugares donde la violación marital no está tipificada como delito.
- En algunos países, las mujeres reciben salarios hasta 30% menores que los varones.
- El 53% de la fuerza laboral femenina mundial, unos 600 millones de mujeres, tienen empleos vulnerables, desprotegidos por las leyes del trabajo.



La **ONU Mujeres** emitió una recomendación para colocar la equidad de género en el centro de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Del lado gubernamental, se requiere el desarrollo y aprobación de políticas públicas más potentes para reducir las brechas y promover el trato igualitario. Esto abarca la revisión de instrumentos fundamentales como la **Ley Federal del Trabajo**. En el otro lado de la plataforma, está la iniciativa privada y, específicamente, la línea ejecutiva de Recursos Humanos.

La situación en México

En los diez años recientes, la fuerza laboral de mujeres en el sector formal ha presentado incrementos marginales de acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social. Los indicadores señalan que, en 2016, sólo 36.6% de los empleos formales fueron ocupados por personal de género femenino.

La función de RH puede contribuir, desde las empresas mexicanas, a la construcción de una sociedad con trato laboral igualitario para mujeres y hombres. Para ello es necesario pensar y actuar con gran intención, impulso y visión de largo plazo.

Al concluir el 2016, el INEGI reportó 6 millones 869 mil 183 puestos de trabajo ocupados por mujeres, 5.1% más en comparación con 2015. Hasta noviembre, la Población Económicamente Activa femenina fue de 20 millones 608 mil, de un total de 54 millones, lo que representa 38%.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) señala que, con todo y el crecimiento en la participación “las diferencias de género en el mercado laboral persisten en todo el mundo y son marcadas en economías emergentes”.

Tratándose de posiciones gerenciales, en el estudio ‘Ejecutivas: lo que ellas quieren de las empresas’, PwC dio a conocer que sólo 52% de las mujeres mexicanas tienen estudios universitarios y de ellas, 53% tienen un posgrado. Además, apenas el 5% ocupa un lugar en consejos de administración.

Por otro lado, del total de profesionales que aconsejan empresas de la Bolsa Mexicana de Valores, 5.8% de algo más de mil ejecutivos en dicha función son mujeres. Dentro de este grupo, apenas cinco ejecutivas aconsejan en dos compañías distintas: Blanca Treviño, directora general de Softtek; Elsa Beatriz García Bojorges, investigadora del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera; Laura Barroso Azcárraga, presidenta del consejo de Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP); Beatriz Escobedo, presidente de Peña Verde, y Mariana Garza Lagüera Gonda, accionista de FEMSA.

RH: ¿Podemos hacer la diferencia?

La función de RH debe contribuir, desde las empresas mexicanas, a la construcción de una sociedad con trato laboral igualitario para mujeres y hombres. Para ello es necesario pensar y actuar con gran intención, impulso y visión de largo plazo. Estas son algunas recomendaciones concebidas entre especialistas de Amedirh.

- **Diagnosticar:** Para elaborar una propuesta relevante y fundamentada a la dirección general y de RH se requiere diagnosticar el estado de la equidad de género en la empresa. El uso de técnicas cualitativas como la

observación, las entrevistas a informantes clave y las sesiones de grupo son ideales porque permiten acercarse al fenómeno, cuidando de no generar desconcierto que afecte el clima laboral.

- **Proponer y validar:** Con los resultados del diagnóstico, se elabora una propuesta donde el objetivo rector consiste en reducir al menos una brecha por cada tema estratégico: relaciones laborales, compensación, contratación, capacitación, movimientos en la estructura, ascensos, etc.
- **Vincular y participar:** Las áreas de RH deben identificar cuáles son las entidades promotoras de la equidad de género en su entorno inmediato y vincularse con ellas; estas pueden ser gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil (es el caso de Amedirh) e instituciones internacionales (ONU Mujeres entre otras). El siguiente paso es la participación para apropiarse del tema, los aprendizajes y las mejores prácticas.
- **Diseñar programas:** Con los aprendizajes obtenidos del proceso de vinculación y el diagnóstico, se procede a diseñar al menos un programa con metas claras y fáciles de alcanzar. No por sencillas son menos trascendentes. El avance debe ser progresivo y las metas consistentes.
- **Implementar:** El programa se traduce en actividades, responsables, requerimientos, entregables, indicadores, cronogramas y, sobre todo, en una supervisión permanente. Sólo así es posible que RH se asegure de que haya una ejecución altamente efectiva.
- **Evaluar y mejorar:** En esta fase se recogen los aprendizajes, se documentan los éxitos y las desviaciones; a éstas últimas corresponderá acciones correctivas, de mejora y preventivas.

Acércate a Amedirh y pregunta por los espacios de vinculación y participación en materia de equidad de género. Descubre metodologías y mejores prácticas para tu empresa. ▲▲

Claudia Raunich: VP Human Resources LAC at American Express

Por: Amedirh

Reconocida por Amedirh como **Ejecutiva de RH 2016** en la categoría de empresas con hasta cinco mil colaboradores, Claudia Raunich lidera en la actualidad la estrategia de gestión de Recursos Humanos para América Latina y el Caribe en *American Express*.

“La responsabilidad consiste en conducir a todos los equipos que conforman el área para que, de forma colaborativa, los empleados tengan la mejor experiencia en la organización, siempre de manera consistente y bajo el estándar ‘best-in-class’”.

Como CHRO, Claudia Raunich considera que los grandes retos que RH enfrenta en el presente y en los que se debería planificar al menos a cinco años, se incluye a la capacitación y al desarrollo de talento para nuevos y futuros puestos/roles de trabajo con énfasis en la digitalización.

“Debemos desarrollar formas innovadoras para trabajar, más allá del trabajo virtual y las oficinas satélites. Hay que pensar cómo se transformará el entorno y de qué tamaño será el cambio de estilo de pensamiento”, explica Claudia. “Otro desafío consiste en que las empresas deberán adaptarse mejor y con agilidad a las nuevas conductas de los consumidores y sus empleados”.

Además, Claudia Raunich considera que hay que permanecer alertas de todos los fenómenos que se desprenden del envejecimiento de la población, los planes de retiro y cómo facilitar la existencia de caminos para quienes desean seguir trabajando.

RH: Apertura a multiplicidad de roles

En *American Express*, Claudia forma parte del equipo de ejecutivos *C-Suite* con perfil ‘OneHR Leader’, quienes tienen la responsabilidad de asumir diferentes roles simultáneos.

- **HR Business Partners:** Responsable por la eficiencia, el diseño organizacional, la gestión y desarrollo del talento, el proceso de *coaching/advising* a los líderes y empleados.
- **Market HR:** Responsable, en los mercados, de llevar adelante el espíritu *One AXP* e integrar equipos de negocios globales que buscan cumplir los objetivos y las oportunidades de negocio locales. Asimismo, planifica el talento a nivel mercado con planes de sucesión del comité ejecutivo y de los roles críticos. Es responsable del desarrollo de los empleados de la compañía, su compromiso y representación.
- **Centros de Expertise:** Liderazgo de equipos que echan mano de la innovación, análisis y consultoría, para diseñar y llevar adelante todos los productos y servicios que provee RH. Por ejemplo, gestión del desempeño, *talent assessment*, relaciones laborales, reclutamiento, compensación y beneficios, entre otros. Se asegura de que las prácticas están alineadas con las regulaciones laborales e impositivas del mercado.
- **Equipo de capacidades, estrategia y servicio global de RH:** Responsable de la excelencia en la ejecución de los procesos, las plataformas tecnológicas, la experiencia de gestión del empleado, análisis de datos e informes, entre otras acciones.
- **Representación de la compañía ante la comunidad:** Participa en distintos foros comunitarios y de organizaciones de la sociedad civil, así como en medios de comunicación. Por ejemplo, en Amedirh, Claudia Raunich tiene la posición de VP de Relaciones Internacionales para el bienio 2017-2018.

Programas de Diversidad e Inclusión American Express

American Express se caracteriza por sus programas estratégicos y sobre género, diversidad e inclusión. La experiencia en el tema es de más de 30 años: “Consideramos que nuestro



Aspectos legales de **la capacitación y evaluación del desempeño**



Por: Juan Loredo, Socio / Director Consultivo en Legal Laboral abogados

Si bien la capacitación y adiestramiento eran aspectos ya previstos por la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su Título Cuarto, Capítulo III-Bis, “De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores”, fue a partir de las reformas del 1 de diciembre de 2012 que se actualizó denominándose “De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores”. Bajo la premisa del concepto de trabajo digno, se impulsó el incremento en la productividad brindando conocimientos directos y complementarios a los trabajadores, de los cuales quedará evidencia mediante la expedición de ‘constancias de competencias y habilidades laborales’.

Al patrón se le incentivó para dar capacitación y adiestramiento permitiéndole hacerlo mediante agentes capacitadores internos, personal con mayor grado de conocimiento en determinadas áreas; además de recurrir a instituciones, escuelas u organismos especializados.

Para complementar a la LFT, el 14 de junio de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el “Acuerdo por el que se dan a conocer los nuevos criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores”. No obstante su importancia es poco conocido; sin embargo, en él se detallan obligaciones patronales, integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, sus facultades, lineamientos para la elaboración de planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad, las constancias de competencias y habilidades laborales, agentes capacitadores, entre otros aspectos.

Responsabilidad compartida

Es obligación del patrón capacitar a su personal (Art. 132, I y XV; 153-A LFT) y es obligación de los traba-

jadores recibirla (Art. 134, I; 153-A, 153-D LFT). Para empresas con más de 50 trabajadores se establece la creación de una Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad (153-E LFT), que es un grupo de trabajo bipartita integrado por representantes de la empresa y de los trabajadores por igual. Está a cargo de instrumentar, operar y mejorar los sistemas y programas de capacitación y adiestramiento, así como las actividades para acrecentar la productividad.

Si bien las empresas con un número menor de trabajadores están exentas de constituir tal comisión, y aun cuando la LFT dispone que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar la productividad mediante la dotación de programas y la capacitación, en la práctica y para no incurrir en omisiones y multas, las atribuciones las asume el patrón.

Mientras que la **capacitación** tiene por objeto preparar a los colaboradores de nuevo ingreso o aspirantes ya contratados para ocupar vacantes o puestos de nueva creación (153-B LFT), el **adiestramiento** se enfoca en actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los colaboradores dotándolos de información para que puedan aplicar nuevas tecnologías a implementarse y aumentar la productividad. Asimismo, previene ante riesgos en el desempeño de las funciones y, difunde las disposiciones contenidas en reglamentos y normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo aplicables.

Planes, programas y cursos de capacitación y adiestramiento

La LFT permite formular cursos y programas de capacitación, adiestramiento e incremento de la productividad, respecto de cada establecimiento, empresa o un



grupo de estas. Deben elaborarse dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo (153-H) y tendrán que:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

La capacitación o el adiestramiento podrá ser proporcionada en las instalaciones del patrón o bien fuera, en horario de labores, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra forma; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, se realizará fuera de la jornada de trabajo (153-A LFT).

Evaluación del desempeño

La evaluación como tal está someramente regulada para la contratación por periodo a **prueba** o para **capacitación inicial** (35 LFT). En ambos supuestos se establece que, a la conclusión del lapso, de no acreditar el colaborador que cumple con los requisitos y cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las actividades contratadas, el patrón decidirá escuchando la opinión de la comisión y dará por terminada la relación de trabajo (contrato a prueba). En tanto, en el supuesto de la ca-

pacitación inicial de no acreditarse competencia, igualmente dará por concluido el vínculo laboral, a juicio del patrón, tomando en cuenta la opinión de la comisión. En ambos casos, sin responsabilidad para el empleador.

La LFT no contempla otros artículos acerca de **evaluar el desempeño**. Sin embargo, abre la posibilidad implícita para ello, pues en el artículo 134 prevé como obligación de los trabajadores:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.
- III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo.
- IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

De la interpretación de las fracciones anteriores, se desprende la potestad del empleador para diseñar, implantar y ejecutar disposiciones internas tales como manuales de procedimientos y planes de trabajo que establezcan con el mayor detalle posible métricas de desempeño objetivas, informadas a los colaboradores con anticipación y con las que se comprometan a cumplir. No basta con dotar a la empresa de esas disposiciones, sino que se debe dar seguimiento a través de evaluaciones periódicas para corregir desviaciones sin afectar a la productividad.

En las organizaciones ya existen diversos mecanismos de evaluación, pero suelen ser ineficaces para materializar medidas correctivas, como prescindir del colaborador sin responsabilidad para la empresa por omitir cumplir con los estándares de productividad. Estando los programas de productividad sustentados además en la LFT permitirá a la empresa que las medidas correctivas sean prácticas, seguras y eficaces. ▲▲



UMA vs Salario Mínimo: Aplicación a partir de 2017

Por: Ernesto Vázquez Landero



El 28 de enero de 2016 entró en vigor el decreto por el que se declaran reformadas y adicionadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de desindexación del salario mínimo (decreto) mediante el cual se creó la Unidad de Medida y Actualización (UMA).

En el artículo tercero transitorio se precisó que, a partir de la entrada en vigor del decreto, todas las menciones al salario mínimo que sirvan para determinar la cuantía de las obligaciones y supuestos previstos en las leyes federales se debían entender referidas a la UMA.

Asimismo, se estableció que, a más tardar el 28 de enero de 2017, el H. Congreso de la Unión debería adecuar **las leyes y ordenamientos de su competencia a efecto de eliminar las referencias al salario mínimo como unidad de cuenta, índice, base, medida o referencia y sustituirlas por las relativas a la Unidad de Medida y Actualización** (artículo cuarto transitorio del decreto). Sin embargo, dichas modificaciones no fueron realizadas lo que ha generado dudas respecto de si en la determinación de los ingresos exentos de los trabajadores y en el cálculo de

cuotas de seguridad social debe seguirse considerando el salario mínimo o la UMA.

Si bien se trata de un decreto que prácticamente ha estado vigente por un año, en principio no había sido tomado en cuenta debido a que el valor inicial de la UMA era equivalente al del salario mínimo (73.04 pesos diarios). Para 2017 el salario mínimo se incrementó en 9.58% para quedar en 80.04, mientras que la UMA se incrementó con base en la inflación para quedar en 75.49. La pregunta es, ¿cuál indicador utilizar y en qué casos? Veamos algunos efectos.

Ley del Impuesto sobre la Renta

Esta ley no sufrió cambio y el SAT no ha manifestado cuál indicador debe aplicarse para determinar los ingresos exentos de los trabajadores. La mayoría de los autores coinciden en que, conforme a lo dispuesto por el artículo tercero transitorio del decreto, todas las exenciones deben determinarse con base en la UMA. Si bien este sería el criterio más conservador, el hecho es que esta interpretación generará una mayor carga fiscal a los trabajadores, tal y como se muestra enseguida:

Datos generales

	A	B	C	D
Valor diario UMA	75.49			
Valor mensual UMA	2,264.70			
Valor diario SMG	80.04			
Valor mensual SMG	2,401.20			
Sueldo diario	266.67	400.00	600.00	833.33
Sueldo mensual	8,000.00	12,000.00	18,000.00	25,000.00
Prestaciones de previsión social (en el contrato se establece que se otorgará el 15% del salario mensual)	1,200.00	1,800.00	2,700.00	3,750.00
Prima vacacional (25% sobre 10 días de vacaciones)	666.68	1,000.00	1,500.00	2,083.33
Aguinaldo (15 días de salario)	4,000.05	6,000.00	9,000.00	12,499.95
Suman ingresos de diciembre	13,866.73	20,800.00	31,200.00	43,333.28

Ingresos gravados (determinando las exenciones con base en la UMA)

		A	B	C	D
	Aguinaldo total	4,000.00	6,000.00	9,000.00	12,500.00
Menos:	Aguinaldo exento (30 UMA)	2,264.70	2,264.70	2,264.70	2,264.70
Igual:	Aguinaldo gravado	1,735.30	3,735.30	6,735.30	10,235.30
	Prestaciones de previsión social	1,200.00	1,800.00	2,700.00	3,750.00
	Suma de sueldo más previsión social (A)	9,200.00	13,800.00	20,700.00	28,750.00
	¿A < a 7 UMAS?	Sí	Sí	No	No
Menos:	Prestaciones de previsión social exentas (*)	1,200.00	1,800.00	2,264.70	2,264.70
Igual:	Prestaciones de previsión social gravadas	0.00	0.00	435.30	1,485.30
	Prima vacacional total	666.68	1,000.00	1,500.00	2,083.33
Menos:	Prima vacacional exenta (15 UMA)	666.68	1,000.00	1,132.35	1,132.35
Igual:	Prima vacacional gravada	0.00	0.00	367.65	950.98
	Salario mensual	8,000.00	12,000.00	18,000.00	25,000.00
	Suman los ingresos gravados de los trabajadores	9,735.30	15,735.30	25,538.25	37,671.58

(*) Si la suma del salario más previsión social es menor a 7 veces la UMA (15,852.90) toda la prestación está exenta. De exceder, sólo se exenta hasta una vez la UMA mensual (2,264.70)

Ingresos gravados (determinando las exenciones con base en el SMG)

		A	B	C	D
	Aguinaldo total	4,000.00	6,000.00	9,000.00	12,500.00
Menos:	Aguinaldo exento (30 SMG)	2,401.20	2,401.20	2,401.20	2,401.20
Igual:	Aguinaldo gravado	1,598.80	3,598.80	6,598.80	10,098.80
	Prestaciones de previsión social	1,200.00	1,800.00	2,700.00	3,750.00
	Suma de sueldo más previsión social (A)	9,200.00	12,000.00	18,000.00	25,000.00
	¿A < a 7 SMG?	Sí	Sí	No	No
Menos:	Prestaciones de previsión social exentas (*)	1,200.00	1,800.00	2,401.20	2,401.20
Igual:	Prestaciones de previsión social gravadas	0.00	0.00	298.80	1,348.80
	Prima vacacional total	666.68	1,000.00	1,500.00	2,083.33
Menos:	Prima vacacional exenta (15 SMG)	666.68	1,000.00	1,200.60	1,200.60
Igual:	Prima vacacional gravada	0.00	0.00	299.40	882.73
	Salario mensual	8,000.00	12,000.00	18,000.00	25,000.00
	Suman los ingresos gravados de los trabajadores	9,598.80	15,598.80	25,197.00	37,330.33

(*) Si la suma del salario más previsión social es menor a 7 veces el SMG (16,808.40) toda la prestación está exenta. De exceder, sólo se exenta hasta una vez el SMG mensual (2,401.20).

Comparativo

		A	B	C	D
	Base gravable de considerar la UMA	9,735.30	15,735.30	25,538.25	37,671.58
Menos:	Base gravable de haber considerado el SMG	9,598.80	15,598.80	25,197.00	37,330.33
Igual:	Incremento en la base gravable de los trabajadores	136.50	136.50	341.25	341.25

Si bien la aplicación de la UMA genera un perjuicio a los trabajadores, los patrones obtendrán un beneficio debido a que al disminuir el monto de las prestaciones exentas (las cuales son parcialmente deducibles) ellos podrán deducir un importe mayor, tal y como se aprecia en las siguientes tablas:

Deducción para el patrón

		A	B	C	D
	Ingresos exentos con base en la UMA	4,131.38	5,064.70	5,661.75	5,661.75
Menos:	% deducible	53%	53%	53%	53%
Igual:	Deducción para el patrón	2,189.63	2,684.29	3,000.73	3,000.73
Más:	Ingresos gravados	9,735.30	15,735.30	25,538.25	37,671.58
Igual:	Monto deducible para el patrón	11,924.93	18,419.59	28,538.98	40,672.30

	Ingresos exentos con base en el SMG	4,267.88	5,201.20	6,003.00	6,003.00
Menos:	% deducible	53%	53%	53%	53%
Igual:	Subtotal	2,261.97	2,756.64	3,181.59	3,181.59
Más:	Ingresos gravados	9,598.80	15,598.80	25,197.00	37,330.33
Igual:	Monto deducible para el patrón	11,860.77	18,355.44	28,378.59	40,511.92

Comparativo

		A	B	C	D
	Monto deducible para el patrón considerando la UMA	11,924.93	18,419.59	28,538.98	40,672.30
Menos:	Monto deducible para el patrón considerando el SMG	11,860.77	18,355.44	28,378.59	40,511.92
Igual:	Incremento en la deducción aplicable al patrón	64.15	64.15	160.39	160.39

Como ya se mencionó, esta podría ser la interpretación más conservadora. Sin embargo, podría darse otra más. En términos del artículo quinto del Código Fiscal de la Federación, las disposiciones fiscales que establecen la base del impuesto son de aplicación estricta. La determinación de los ingresos exentos incide directamente en la base del ISR a su cargo y toda vez que el Congreso no reformó la Ley del ISR, estando obligado a ello en términos del artículo cuarto del decreto, entonces tendría que seguirse considerando el SMG y no la UMA. Si bien esta interpretación podría resultar más agresiva, es un hecho que el SAT debiera dar a conocer su postura al respecto.

Efectos en el pago de cuotas de seguridad social

Si bien la Ley del Seguro Social tampoco fue modificada, el Instituto dio a conocer la nueva versión 3.4.8 del SUA de cuya aplicación se desprende lo siguiente:

- El salario más bajo con el que se puede dar de alta a los trabajadores se seguirá determinando con base en el salario mínimo.
- El salario más alto con el que se puede dar de alta a los trabajadores se determinará con base en la UMA.
- Las cuotas de seguridad social se pagarán considerando el valor de la UMA.

Sobre el límite del 40% aplicable a los vales de despensa aún no hay un posicionamiento, pero se estima que también se hará con base en la UMA. Por lo tanto, si los patrones acordaron como prestación otorgar vales de despensa hasta el 40% del SMG, se generará una diferencia que deberá integrarse al salario base de cotización.

En conclusión, una vez más, al emitir una disposición, en este caso la creación de la UMA, el H. Congreso de la Unión no consideró todos los efectos que se tendrían, ni cumplió con la obligación que se autoimpuso en el sentido de actualizar todas las leyes y demás disposiciones para no dejar en estado de indefensión a los particulares. ▲▲



COMITÉS DE TRABAJO

La **participación** en los **Comités de Trabajo** de AMEDIRH es un beneficio **exclusivo** para **socios**.

- Selección de Talento y Capacitación
- Tecnología Aplicada a RH
- Clima Organizacional
- Fiscal en Seguridad Social



- Salud
- Relaciones Laborales
- Compensaciones
- Comunicación

Sesiones mensuales dirigidos por especialistas en cada área que te permiten, además de mantenerte actualizado en los temas del día a día de tu función, ampliar tu red de contactos.

¿Cómo participar?

Elige el Comité o Comités que estén más relacionados con tu función diaria e inscríbete enviando un correo electrónico a ygonzalez@amedirh.com.mx

Infografía



Desempleo femenino y la autonomía económica de las mujeres



Esto constituye una de las transformaciones sociales y económicas más importantes de las últimas décadas.

Según la CEPAL, la autonomía económica es la capacidad de las mujeres de generar ingresos y recursos propios a partir del acceso al trabajo remunerado en igualdad de condiciones que los hombres, considerando el uso del tiempo y su contribución a la economía. Los datos en materia de empleo muestran algunos de los retos pendientes de América Latina.

Recomendaciones de la CEPAL

Para garantizar el acceso y la permanencia de las mujeres en el mercado laboral se requieren:



Mediciones y estadísticas que visibilicen la desigualdad existente.



Políticas que eliminen las restricciones estructurales, institucionales y culturales que afecten a la población femenina.

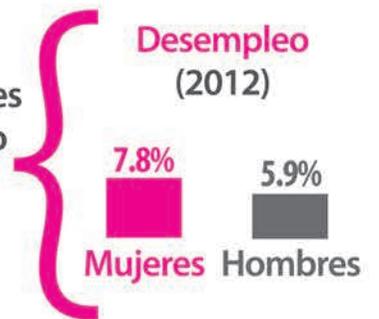


Más oportunidades de trabajo remunerado para las mujeres.



Mayor acceso a mecanismos de protección al empleo, como seguro de cesantía, capacitación y reinserción laboral.

Mientras el desempleo en América Latina ha caído en más de **3 puntos** porcentuales en la última década, alcanzando **6.7%**, el desempleo femenino es **2 puntos** porcentuales más alto que el masculino.



Si bien la brecha en el desempleo ha disminuido en casi un punto porcentual, todavía cinco de cada 10 mujeres están fuera del mercado laboral.



Fuente: Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, CEPAL.



¡Cumple de manera sencilla!

Nómina Digital 2017



Aspel **NOI** es el **Sistema de Nómina Integral** más utilizado por las empresas y cumple eficientemente con esta nueva obligación.



ó



Costos más IVA

Estamos detrás del día más feliz :
la quincena

Contacta a tu Distribuidor Certificado

01 800 aspel 123 www.nominaefectiva.com

LA DESPENSA QUE MEJOR SE ADAPTA A TUS NECESIDADES



Ticket® y **ecovale®** son tus aliados esenciales para retener a tus empleados, incrementando su ingreso y beneficiando a sus familias, al mismo tiempo tu negocio genera ahorros.



ECOVALE® DESPENSAS RED ESENCIAL

Una red con el mejor costo-beneficio del mercado.



TICKET DESPENSAS® RED PREMIUM

La red más completa que mejora la calidad de vida.

CON MI TICKET WALLET VERSIÓN APP Y WEB PODRÁS DISFRUTAR DE ESTOS BENEFICIOS:



Saldo y movimientos



Bloqueo y desbloqueo de tarjeta



Notificaciones en tiempo real



Cupones electrónicos de descuento



Compras en tienditas de la Red Qiubo



Geolocalización de establecimientos



Identifica saldos no reconocidos



Saldo offline

Ticket® + ecovale®
by Edenred

¡Llámanos! **5351 3159**
telemarketing-mx@edenred.com.mx