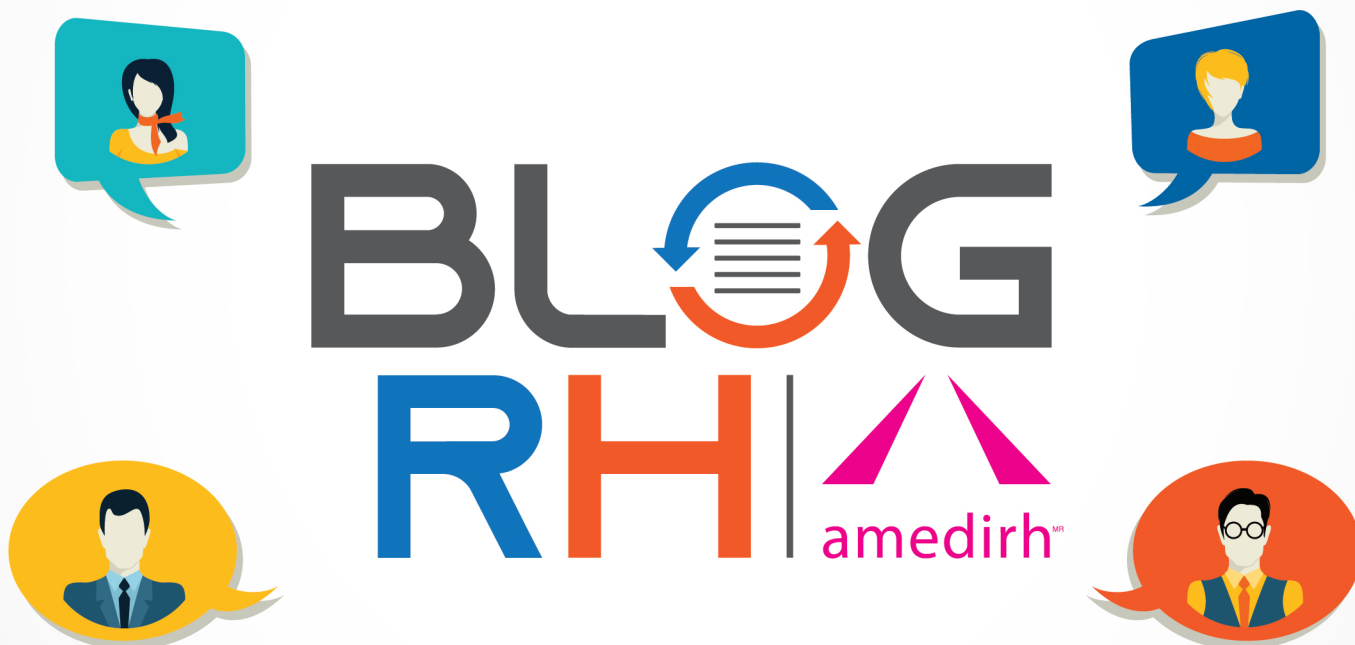




¡Suscríbete a nuestro Blog!

Colabora con Amedirh y comparte noticias, conocimiento y experiencia sobre gestión de talento.

Noticias, artículos, reportajes, infografías y mejores prácticas de recursos humanos en actualización constante.



¡Conéctate con Amedirh!

www.amedirh.com.mx/blogrh

Contenido

CREANDO VALOR **HR**

04

Editorial

RH y Big Data

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

www.amedirh.com.mx

08

Investigación RH

Big Data:
¿cómo está penetrando
en las empresas?

16

Enfoque de Negocios

Big Data en RH:
evidencias para activar
la entrega de valor

18

Enfoque de Negocios

Esquemas de incentivos
basados en Big Data

12

Grandes Tendencias

Big Data, RH y definición
de políticas públicas

24

Enfoque de Negocios

El Big Data al servicio
del capital humano

28

Actualidad RH

Chief Data Officer:
perfil del líder de
Big Data

30

Retorno de Inversión

Prepárate para presentar
tu declaración anual

34

Marco Legal

Iniciativa de Reforma
Laboral: aspectos
relevantes

RH y Big Data

POR: LIC. MAURICIO REYNOSO,
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH



Gestionar el talento es una actividad crucial para el diario acontecer de las organizaciones. Las decisiones que se toman en este ámbito deben estar basadas en argumentos sólidos de carácter cuantitativo y cualitativo. En este sentido, los ejecutivos de RH tienen un papel de alto impacto y enfrentan un reto que no es menor: guiar sus decisiones basadas en el análisis de grandes volúmenes de información.

Big Data abrió el acceso al procesamiento y análisis de millones de datos relacionados con la vida de las empresas, su gente y clientes. A través de modelos, herramientas y metodologías cada vez más sofisticadas, es posible identificar las desviaciones en la producción de bienes y servicios, para luego mitigarlos con acciones preventivas y correctivas.

Asimismo, Big Data facilita la elaboración de pronósticos que, en la actualidad, son indispensables para la planeación de la demanda, tanto en centros corporativos, como plantas, la fuerza de ventas y el servicio al cliente. Prácticamente se puede monitorear en tiempo real qué pasa en cada ángulo de una compañía.

Sin embargo, hay una función todavía más relevante que es posible ejecutar con Big Data. Se trata de ir más allá de lo obvio. Cuando el ejecutivo de RH y los científicos de datos coinciden, hay lugar para generar lo que en lengua inglesa se conoce bajo el concepto de *insight*.

¿Qué significa? Implica ir más allá de los síntomas para encontrar las causas, casi siempre subyacentes u ocultas, que provocan un problema. Mejor aún, permite que el especialista de RH descubra nuevas oportunidades para mejorar la cultura organizacional, la práctica laboral, la calidad de los resultados, la productividad y, en última instancia, el estado óptimo de la fuerza de trabajo para asegurar mejores posiciones en el mercado.

En esta edición, Amedirh expone tendencias y perspectivas alrededor de Big Data y cómo se aplica en la macroeconomía y en el campo de las empresas. Reunimos la experiencia de diferentes compañías, afiliadas a la asociación y, complementamos este encuadre con algunas recomendaciones útiles. Este es un tema que todo ejecutivo de RH debe conocer en el mundo de la economía digital. ▲▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Big Data + RH = CDO

En esta edición abordamos la relación estrecha que existe entre Big Data, Recursos Humanos y la conformación de equipos sólidos para el análisis y aprovechamiento de grandes volúmenes de datos.

No es posible hablar de Big Data sin pensar en el Chief Data Officer (CDO), su perfil, responsabilidades y desafíos. ¿Dónde comenzar? Vale la pena iniciar pensando en cómo evolucionan las prioridades en la materia.

Al respecto, los especialistas de IBM señalan que los principales temas en la agenda de Big Data cambian en función del ritmo al que maduran las propias capacidades de las organizaciones en infraestructura y adopción tecnológica.

Sin embargo, una vez que se incorpora un CDO al organigrama, las prioridades cambian y se orientan hacia la creación de una estrategia de análisis, impulsada por la empresa y al desarrollo de una cultura y la toma de decisiones basadas en los datos.

Para las empresas que ya cuentan con un CDO, las necesidades presentan los siguientes rasgos de relevancia:

- Crear e implementar estrategia de análisis de datos, 91%
- Desarrollar una cultura basada en los datos, 88%
- Alinear estrategia de datos con el negocio, 84%
- Implementar gobierno de datos, 84%
- Supervisar la adquisición y gestión de datos, 75%
- Coordinar integración de datos, 59%

Fuente: IBM Institute for Business Value. Chief Data Officer Survey. ▲▲

CONSEJO DIRECTIVO 2017-2018. PRESIDENTE: Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos; Bachoco. TESORERO: Ing. Alfredo Carillo Antiga. SECRETARIO: Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México. VOCALES: Lic. Jorge Hernández Martínez, Director de Recursos Humanos; Jugos del Valle. Lic. Laura Perea Romero, Head of Human Resources Mexico; HSBC. Lic. 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. VICEPRESIDENTE SECTOR ALIMENTICIO: Ing. Luis Ignacio Iturralde Siller, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). VICEPRESIDENTE SECTOR EDUCATIVO: Lic. Ernesto A. Garza Guerra, Director de Proyectos Corporativos; Topaz Soluciones Corporativas. VICEPRESIDENTE SECTOR ENERGETICO: VICEPRESIDENTE SECTOR FINANCIERO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano, Afore SURA. VICEPRESIDENTE SECTOR TURISMO: Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Brisas. VICEPRESIDENTE FORMACION Y CULTURA: Lic. Armando Cantú Brito, Director de Personal y Relaciones Laborales; Grupo Bimbo. VICEPRESIDENTE SECTOR AUTOMOTRIZ: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; Grupo Mexico-Américas Mining Corporation. INVITADOS ESPECIALES: Lic. Carlos Chapman, VP de Recursos Humanos, Metlife. Lic. Nora Villafuerte; NESTLÉ. Ing. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX MÉXICO. Lic. Aldo Isaac Achar Camacho, Director de Recursos Humanos; Cryoinfra. Lic. Rafael Ramos Palmeros, Director de Desarrollo de Talento; IMP. Lic. Mónica Magaña Ramos, Directora de Talento y Cultura; ADO.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH. Lic. Mauricio Reynoso Nassar

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP Senior Recursos Humanos; WalMart. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México.

CONSEJO CONSULTIVO. Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Antonio Reus Ascencio. CONSEJEROS: Lic. Judith Vila, Directora de Recursos Humanos Líder México; IBM de México. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. Edgar Rosas López, Director de Personas y Relaciones Públicas; Productos Medix. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Presidente; ARIP. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para América Latina (Middle America Cluster Human Resources Manager); Maersk. Lic. Óscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Mtro. José Omar Villareal Ochoa, Director Adjunto de Promoción y Desarrollo; CONOCER. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos, México y Centro América; American Tower. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General Escuela Ciencias; Universidad Panamericana. Lic. Beatriz Díaz de la Fuente, Directora de Desarrollo de Recursos Humanos; Palacio de Hierro. Lic. Iris Maldonado, Directora de Recursos Humanos; Liverpool. INVITADOS ESPECIALES: Lic. Carlos Reta Martínez, Presidente; Instituto Nacional de Administración Pública. Nora Ricalde Alarcón, Directora de Vinculación; Universidad Anáhuac. Mtro. Jun Rodrigo Hinoki Alcaraz, Director de Recursos Humanos; Banco de México. Damián Pizá, Recursos Humanos; Cinemex.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDO VALORH. Año 8. No. 2. Marzo, 2019. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada. Shutterstock. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 53917914. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

¡Ya formas parte de Amedirh!
Comienza de inmediato
a hacer uso de los
servicios que integran
nuestra membresía.



Carbajal Bermúdez

Lic. Ana Isabel Salazar Miranda
Coordinadora de Contenido
Sector: Servicios

Chantilly, S.A. de C.V.

Lic. Norma Iniesta Olvera
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Alimentos

Doppler

Lic. Yael Rodríguez
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Vidriera

Grupo TMM

CP. Simón Navarro Flores
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Transporte

Holland & Knight México

Lic. Jaime Rodríguez Eguiarte
Senior Counsel
Sector: Servicios

Panduit

MGTH. Eduardo Paredes Berrelleza
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Tecnología

Servicios Administrativos Wal Mart S. de RL de CV

Lic. Alejandra Paczka
Directora de HR Transformation
Sector: Servicios

Smart Solutions Consulting

Lic. Pablo Enrique Gutiérrez Mondragón
Director General
Sector: Servicios



Te presentamos los
DIPLOMADOS 2019
que te ayudarán a crecer este año

Diplomado en
Finanzas



Actualízate en Finanzas y prepárate para
obtener tu certificación ante el IMCP - IMEF

Marzo de 2019

120 NDPC

Diplomado en
**Actualización
en Impuestos**



Obtén las herramientas para la aplicación
puntual del esquema jurídico tributario

Abril de 2019

210 NDPC

Diplomado en
**Prevención
de Lavado de Dinero**



México necesita más expertos en esta materia,
¡inscríbete!

Abril de 2019

80 NDPC

Programa
**Integral de Sueldos
y Salarios**



Actualiza conocimientos y registra operaciones
conforme a las normas contables vigentes

Abril de 2019

116 NDPC

Tel. (55) 1105 1900, Ext. 1656
mercadotecnia@colegiocpmexico.org.mx

Todos los eventos tienen cupo limitado, están sujetos a cambios
sin previo aviso y su realización depende del quórum.

Solicita información
55 2302 6953



Big Data: ¿cómo está penetrando en las empresas?

POR: AMEDIRH

Resultado de la aplicación de las tecnologías emergentes de información, Big Data ya forma parte de la vida de las organizaciones mexicanas. ¿Cómo se está utilizando? ¿En qué medida? ¿Con qué relevancia? ¿Qué disponibilidad hay para invertir en ello y en la capacitación de ejecutivos de RH?

En conjunto, estos aspectos refieren qué tanto Big Data está penetrando en las organizaciones. Al respecto, Amedirh aplicó una medición sobre las prácticas con base en esta herramienta. Participó un panel de 850 ejecutivos, seleccionados de manera aleatoria, quienes recibieron un cuestionario para responder vía web.

Se formularon cinco preguntas, cerradas, con opción múltiple para reflejar la respuesta. Este es un resumen de los hallazgos obtenidos a través de la encuesta efectuada.

Relevancia de Big Data para análisis de negocio

- En términos generales, se encontró que la mayoría de los participantes en la encuesta consideran que el análisis Big Data, aplicado en la toma de decisiones de negocio es muy relevante (25%), o bien, relevante (28%).
- También se identificó un volumen significativo de ejecutivos que señalaron que Big Data cobra relevancia según la naturaleza del proyecto (36%), lo que apunta a una tendencia de invertir en este tipo de análisis por caso.



- Para un 10% de los encuestados, Big Data es irrelevante o muy irrelevante.

Personal especializado en Big Data

Aplicar Big Data requiere de personal de cierto perfil asociado a los científicos de datos. No necesariamente es una carrera ciento por ciento vinculada a las tecnologías de información, sino a formaciones más próximas a la actuaría y la econometría. Hallar profesionales de RH que cuenten con las habilidades es realmente complejo.

- El 33% de los ejecutivos de RH encuestados dijeron que en sus empresas no se cuenta con personal especializado en Big Data.
- En el 30% de los casos, sí existen entre 1 y hasta 5 colaboradores con el perfil de competencias.
- En 18% de las empresas incluso hay más de cinco especialistas dentro de sus plantillas.
- Mientras que en el 18% de los casos, sólo hay un experto en la nómina.

Campo de aplicación en RH

Específicamente dentro de la función de Recursos Humanos, existen diferentes posibilidades para la aplicación. Se preguntó a los participantes en la encuesta cuáles representan un campo con mayores oportunidades.

- 21% señala que es en el rubro de “construcción y monitoreo de indicadores de RH” donde se puede aprovechar Big Data de mejor manera.

- 16% le dio mayor peso a “evaluación del desempeño”.
- 15% atribuyó más posibilidades de aplicación a “capacitación y desarrollo de talento”.
- Con el 13% figuraron “seguimiento de objetivos” e “identificación de talento potencial”.
- Finalmente, con sólo un 10% se encuentra el “pronóstico de desarrollo de la fuerza de trabajo”.

Ejecutivos preparados para aplicar análisis Big Data

Con relación a la formación o preparación de cuadros de ejecutivos especializados en Big Data, en lo general o en particular para la función de RH, se encontraron los siguientes resultados.

- 44% de los encuestados señaló que se ubican en una situación de franco rezago.
- 24% expresó que la situación en sus empresas es intermedia o en proceso.

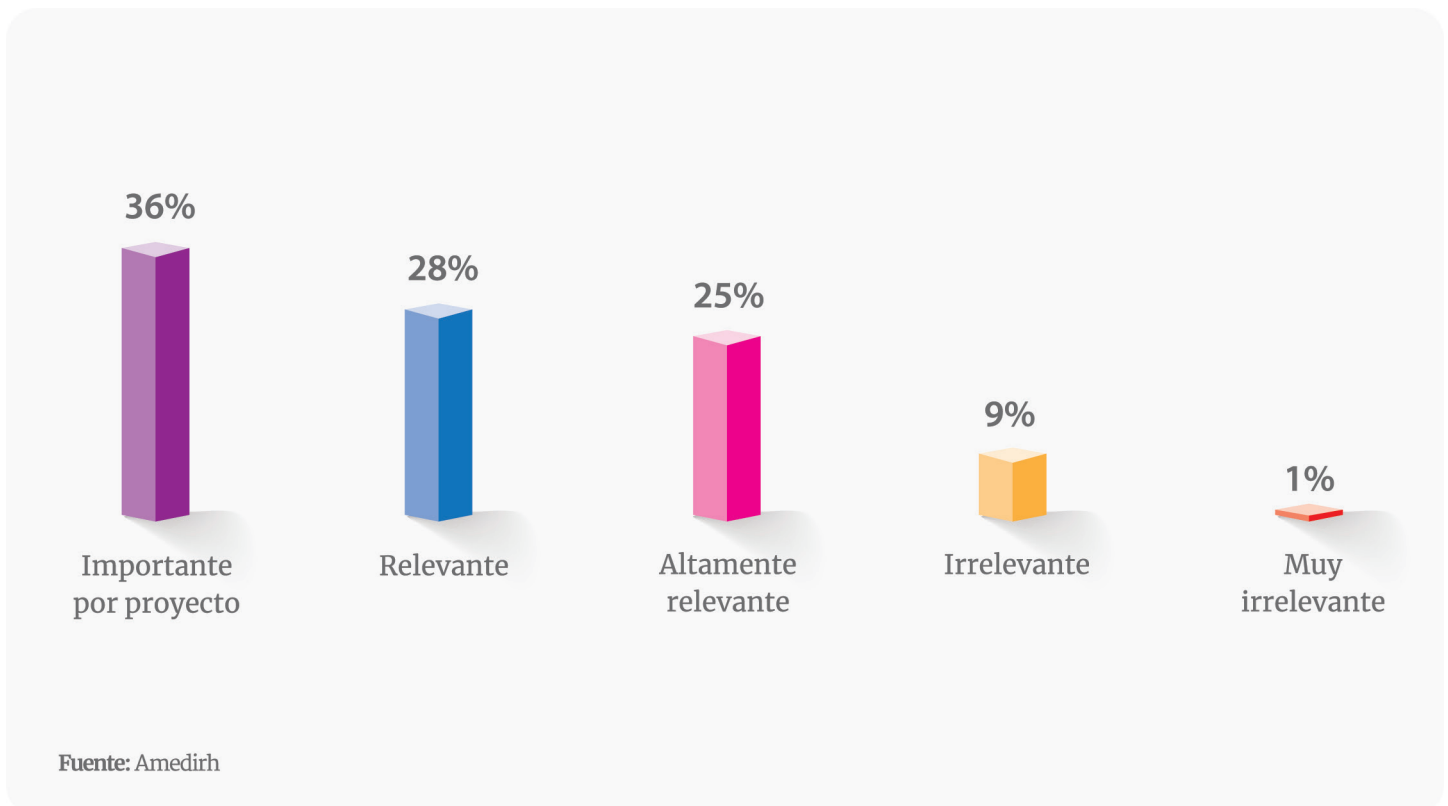
- 21% se inclinó por un estatus medio de desarrollo.
- 9% señaló que hay un grado avanzado en la formación de talento.
- Sólo el 2% refirió que el grado de evolución es avanzado.

Disponibilidad para invertir en Big Data

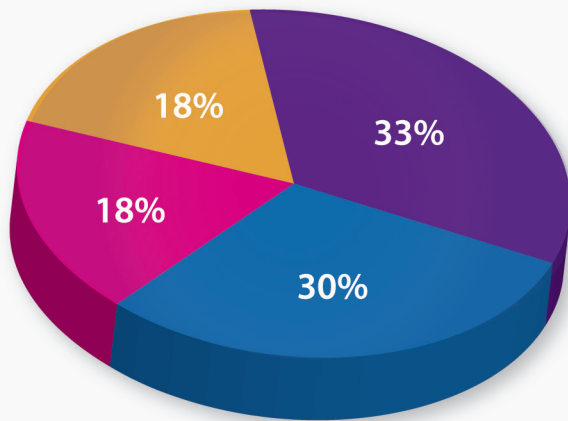
Finalmente, en la encuesta se abordó en qué medida las empresas estarían dispuestas a realizar inversiones en Big Data (talento y tecnología).

- Sólo en el 11% de los casos, la empresa está “muy dispuesta”.
- No obstante, un 42% de los ejecutivos señaló que hay un nivel intermedio de inclinación a invertir.
- 32% se definió en la categoría lisa y llana de “dispuestos”.
- Y el 14% dijo que en sus organizaciones están “poco dispuestos”, o bien, nada dispuestos con 2%. ▲\

Gráfica 1: Relevancia de Big Data para análisis de negocio



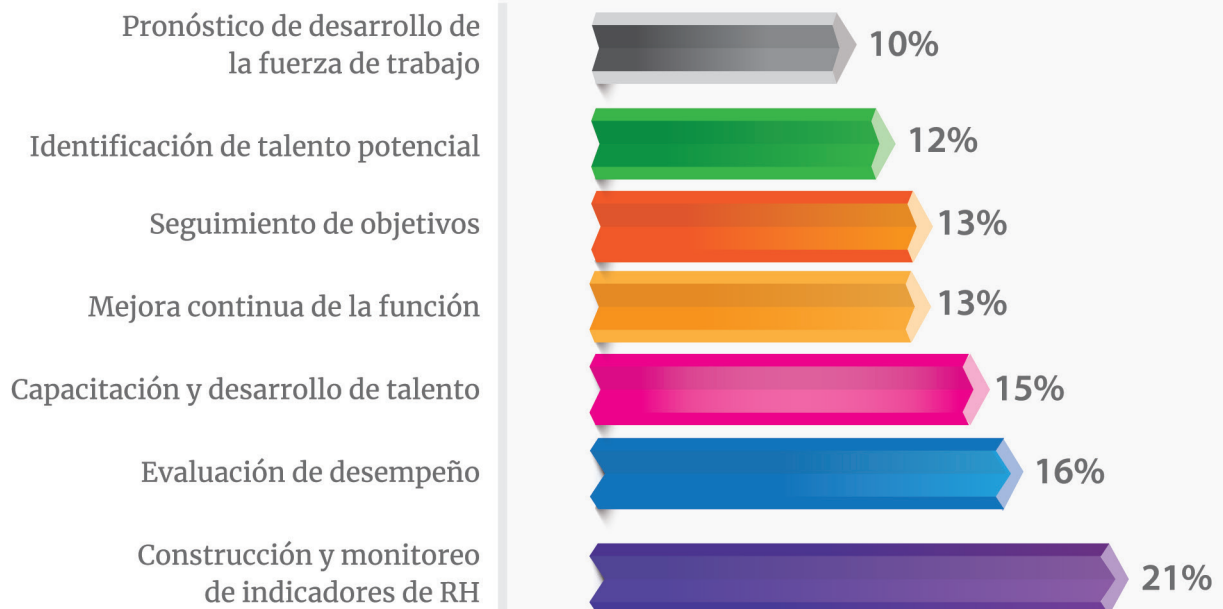
Gráfica 2: Personal especializado en Big Data



- No contamos con personal
- Sí – Menos de cinco colaboradores
- Sí – Más de cinco colaboradores
- Sí – Sólo un colaborador para toda la empresa

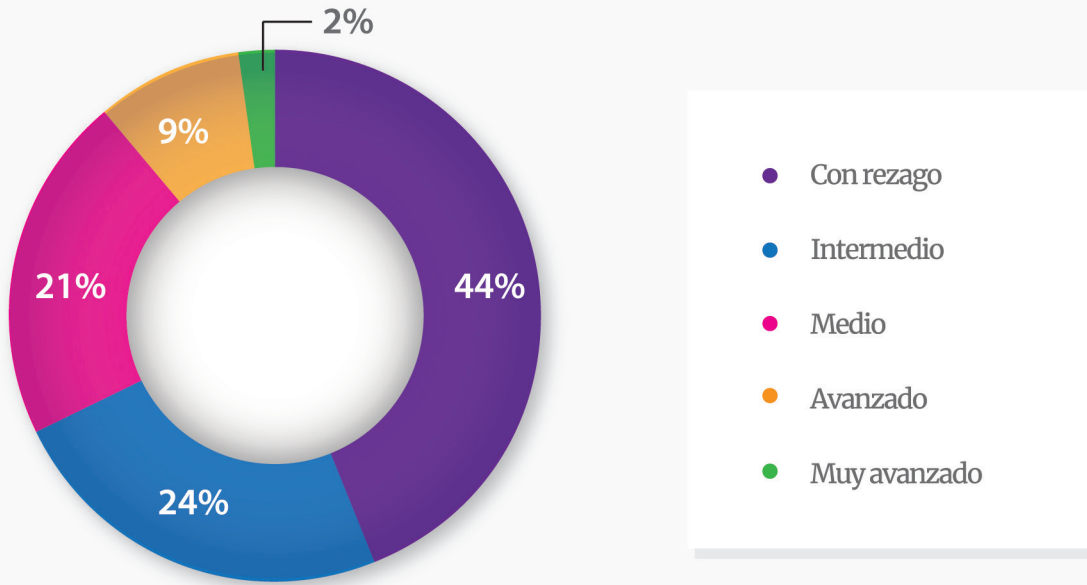
Fuente: Amedirh

Gráfica 3: Campo de aplicación en RH



Fuente: Amedirh

Gráfica 4: Ejecutivos preparados para aplicar análisis Big Data



Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Disponibilidad para invertir en Big Data



Fuente: Amedirh

Big Data, RH y definición de políticas públicas

POR: AMEDIRH

Big Data es una tendencia mundial que, habiendo partido del ámbito de las tecnologías de la información, ha evolucionado hacia el campo de la economía, influyendo poderosamente en el diseño de políticas públicas en los países más avanzados.

¿Por qué es relevante para la función de Recursos Humanos? Porque los productos del análisis bajo el enfoque de Big Data han adquirido peso sobre las decisiones en materia de planeación, logística, empleo, consumo, productividad e indicadores como el Producto Interno Bruto.

No se trata de una moda, por más que algunas personalidades e influencers, se han esmerado en trivializar el concepto. En realidad, la gestión y procesamiento de grandes volúmenes de datos es una de las innovaciones más poderosas y capaces de producir políticas sociales y transformaciones profundas.

La relevancia de Big Data es tal que una institución como el Banco Mundial se ha dado a la tarea de organizar encuentros como el “Big Data Innovation Challenge” en el que se premia a las iniciativas “al servicio de la generación de valor público utilizando grandes volúmenes de datos de diversos contextos” (Kelm: 2016).



Los datos son esenciales en la economía, tal como sucede con los activos fijos y el capital humano. Así ha sido reconocido por diversidad de expertos en no pocas especialidades (Manyika: 2011). En los años recientes, amén de la explosión de las tecnologías de información, la generación de estos insumos clave pasó de ser escasa a hiperabundante, facilitando el desarrollo de un marco amplio de capacidades.

Sin procesar, los grandes volúmenes de datos no tienen valor intrínseco. La valía se produce después de ser tratados para construir conocimiento, mejorar procesos, coadyuvar en las decisiones y reducir la incertidumbre (Gandomi, Haider: 2015).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) hace una aportación por demás interesante respecto al papel y uso de Big Data en la economía mundial:

“En el caso de la toma de decisiones, el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, el objetivo del uso de la Ciencia de Datos es producir evidencia que sea pertinente, de calidad y oportuna, para así fundamentar y orientar decisiones” (BID: 2017).

Con ello, el Banco Interamericano de Desarrollo concibe al Big Data como un modelo, con metodologías, herramientas y prácticas, relevante para diagnosticar problemas que suelen “pasar inadvertidos o desapercibidos” que, por tanto, son imposibles de solucionar o accionar sobre ellos (Bienkowski et.al.: 2012); a menos que las decisiones sean “guiadas por datos” (“Data-Driven Decision Making, en inglés).

La mejor recomendación del Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo apunta a que el análisis de grandes volúmenes de datos se ponga al servicio, precisamente, de la resolución de los problemas menos evidentes. ¿Cuáles de ellos atañen a Recursos Humanos y se pueden abordar en las empresas?

De la economía digital a la gestión del talento

En materia de economía digital, el análisis de grandes volúmenes de datos debiera permitir que gobiernos e iniciativa privada pudieran construir soluciones a los llamados problemas menos evidentes.

En materia de políticas públicas, es posible colaborar de manera coordinada en:

- Acopiar, estructurar y organizar los datos sobre las variables clave del espectro laboral, más allá de las que ya se operan en las instituciones dedicadas a la estadística; como el INEGI.
- Buscar modelos explicativos que permitan comprender los frenos al empleo y la productividad, así como las razones inexploradas que impulsan la informalidad y el mercado al margen de la ley.
- Promover nuevas estrategias para la productividad con base en el análisis de las necesidades de los diferentes sectores económicos y la generación de talento humano que se forma en las universidades, politécnicos y sistemas de educación media superior.

- Identificar medidas de mitigación de la escasez de talento que ha sido puesta en evidencia con gran fuerza en los 15 años recientes y que en el análisis Big Data pudiera encontrar modelos explicativos y oportunidades para definir soluciones.

La creación de políticas públicas con base en el esquema de “decisiones guiadas por datos” puede contribuir notablemente en los temas laborales que afectan a los países de la región de América Latina; entre ellos, la reducción de las brechas de género, educativas y salariales, así como el fomento a la planeación de la fuerza laboral como una política de estado en la que, para su formulación, han participado la iniciativa privada, trabajadores, sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil.

Gestión de talento guiada en datos

Si bien el análisis Big Data tiene grandes oportunidades en la macroeconomía, a donde debiera llevarse con mayor fuerza es al terreno de las empresas. Sin embargo, hay barreras que aún condicionan su aplicación en términos generales para la mejora de la productividad y la calidad. Más aún, es difícil que llegue al ámbito de Recursos Humanos.

Además de contar con una visión estratégica clara para implementar Big Data, se requiere de una planeación anticipada y, sobre todo, disponer de talento humano adecuado. Echar a andar una iniciativa de estas características requiere, sin duda, de especialistas en la materia y, sobre todo, de previsión y tiempo de desarrollo.

Un proyecto de Big Data, robusto o de gran escala, puede representar varios miles de dólares; por lo tanto, suele ser accesible solamente a grandes corporaciones. No obstante, el tamaño de la empresa y sus presupuestos para tecnología no siempre son prohibitivos.

Ya en el terreno de la función de Recursos Humanos, existen al menos dos ejes en los que deberá de operarse de manera estratégica.

- **Adquisición y desarrollo de talento para Big Data:** en términos generales, la mayor barrera en este renglón estriba en la dificultad para construir perfiles de científicos de datos y expertos en Big Data. A ello hay que sumar la complejidad que implica ubicarlos en el mercado de trabajo.

Además, RH tiene el compromiso de desarrollar al talento Big Data, lo cual exige, como en el reclutamiento, prácticamente de una especialización para tratar a estos profesionales. Por un lado, hay que fomentar la mejora de las competencias suaves o soft skills que ya de por sí es un reto; pero, por otro lado, hay que facilitar las herramientas de capacitación y aprendizaje para que, de manera continua, los colaboradores mejoren sus habilidades.

- **Decisiones de RH guiadas por datos:** en el otro eje, Recursos Humanos se enfrenta a la necesidad de orientar sus objetivos y resultados por el análisis de datos. Cada vez hay más y más oportunidades para aprovechar la información y diseñar iniciativas de evolución organizacional basadas en indicadores.

Pero lo anterior es inaccesible cuando los propios ejecutivos de gestión de talento presentan limitaciones para llevar a cabo la interpretación del análisis de Big Data.

De hecho, no es absolutamente indispensable que se conviertan en científicos de datos de RH. Antes bien, tienen que hacer equipo con las áreas dedicadas a dicha labor para comprender a fondo lo que dicen los indicadores de talento. Más importante aún, buscar, indagar y descubrir las causas subyacentes que pudieran estar influyendo negativamente en los resultados de las compañías.

Al análisis convencional de los indicadores del talento, habría que sumar las bondades del Big Data, por ejemplo, para configurar y planear el crecimiento de la fuerza de trabajo, desde el plano demográfico (sexo, edad, generación, localidad) hasta la satisfacción de las necesidades en materia de habilidades y competencias. O bien, para coadyuvar de manera muy efectiva en el logro de las metas clave de negocio en los equipos de ventas.

Big Data abre grandes posibilidades de evolución de la macroeconomía y de la economía de las empresas. El gran reto que todavía se debe superar consiste en llegar al nivel de las organizaciones pequeñas. Quizá las asesorías y los cursos en línea o presenciales aún no son suficientes, considerando el grado de especialización que se requiere. ▲▲

Fuentes consultadas:

- BID. El uso de datos masivos y sus técnicas analíticas para el diseño e implementación de políticas públicas en Latinoamérica y el Caribe. p. 3. 2017.
- M. Bienkowski, M. Feng, y B. Means, “Enhancing Teaching and Learning through Educational Data Mining and Learning Analytics”. *U.S. Department of Education, Office of Educational Technology*, 2012.
- Gandomi y M. Haider, “Beyond the hype: Big Data concepts, methods, and analytics”, *Int. J. Inf. Manag.*, vol. 35, no 2, pp. 137–144, Abril 2015.
- J. Manyika et al., “Big Data: The next frontier for innovation, competition, and productivity”, McKinsey Global Institute, 2011.
- K. M. Kelm et al., “Big data innovation challenge: pioneering approaches to data-driven development”, *The World Bank*, 107751, ene. 2016.
- The Economist, “Data, data everywhere”, *The Economist*, feb-2010.

[AFILIA A TU EMPRESA]

INSTITUTO
fonacot

Inspectores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social validarán que tu empresa esté afiliada 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 con el propósito 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 pago de servicios; con ello se fomenta su desarrollo integral y el crecimiento de su patrimonio familiar.

FONACOT es el crédito que SÍ puedes pagar.



INSTITUTO
fonacot

@Infonacot

INFONACOT

www.infonacot.gob.mx

01 800 FONACOT
3662268

Big Data en RH: evidencias para activar la entrega de valor



POR: CARLOS AMTMANN ITUARTE, INTEGRANTE DE LA COMISIÓN DE CAPITAL HUMANO; COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO

Utilizar la administración de datos en forma masiva, es decir con Big Data, implica usar sus tres características: volumen, velocidad y variedad. Esta es la base y fundamento de los sistemas analíticos modernos.

Los financieros y los técnicos de mercados ya lo han reconocido y han utilizado el poder del aprendizaje por medio de algoritmos, reglas que asocian características encontradas para localizar oportunidades de inversión o de atención específica a clientes.

Especialidades del Big Data aplicadas a RH

La ciencia analítica en RH significa aprender de otras empresas. Las compañías de seguros o las calificadoras de riesgo crediticio, por ejemplo, combinan grandes grupos de datos anónimos para predecir comportamientos de los individuos en situaciones específicas.

Las especialidades enfocadas a RH son:

Analítica descriptiva: Observa datos de eventos pasados para entender cómo enfrentar el futuro. Rastrea datos y costos para explicar la causa de algunas conductas exitosas o de fracaso. Casi todos los reportes internos de ventas, mercadeo,

operaciones y finanzas usan este tipo de análisis para saber qué está pasando.

Analítica de diagnóstico: Es una forma analítica avanzada que examina datos o contenidos para responder a la pregunta ¿por qué sucedió? Se caracteriza por técnicas como profundizar adentrándose en datos de origen, descubrimiento de datos, minería de datos y análisis de correlación.

Analítica Prescriptiva: Utiliza los datos para formar modelos matemáticos o de simulación que ayuden a encontrar pautas para la solución de problemas o para potenciar resultados.

Expedientes de RH: Hay un crecimiento masivo de datos sobre empleados, clientes y transacciones disponibles en las organizaciones. En el caso de RH, las organizaciones tienen una inmensa cantidad de datos sobre la gente y relacionada con su talento: habilidades, calificaciones de desempeño, entrenamientos recibidos, edad, madurez, registros de seguridad o de resultados; antecedentes educativos.

Con esta información RH evalúa y mejora en prácticas de adquisición de talento que hacen la diferencia en mercados competitivos, su desarrollo, retención y mejora de desempeño.

“La ciencia analítica en RH significa aprender de otras empresas. Las compañías de seguros o las calificadoras de riesgo crediticio, por ejemplo, combinan grandes grupos de datos anónimos para predecir comportamientos de los individuos en situaciones específicas”.

Implica integrar y analizar métricas internas, plusmarcas externas, datos de redes sociales e información estadística del INEGI para entregar reportes más completos que aporten valor a las soluciones organizacionales.

Analítica de gente: Ayuda a mejorar decisiones sobre el personal, su progreso, requerimientos y disposición al logro de actividades relacionadas a sus talentos. Ejemplo de datos agregados para comparar a su empresa y a su personal:

INGRESO PROMEDIO MENSUAL Y CANTIDAD DE PERSONAL SEGÚN NIVEL DE EDUCACIÓN, POR RAMA ECONÓMICA

| Ejemplo de algunas ramas económicas | REMUNERACIÓN MEDIA \$.m.n. MENSUAL | | | PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS POR NIVEL DE EDUCACIÓN | | |
|--|---------------------------------------|--------|--------|---|------------|------------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA |
| pesos de 2017 | | | | | | |
| Total | 24 769 | 14 501 | 4 541 | 5 289 107 | 17 529 424 | 15 911 113 |
| Sector primario | 8 314 | 5 728 | 2 505 | 22 545 | 628 823 | 2 398 729 |
| Sector secundario | 18 315 | 12 555 | 4 603 | 1 471 797 | 5 308 860 | 5 428 464 |
| 3341 - Fabricación de computadoras y equipo periférico | 25 195 | 16 860 | 6 454 | 20 098 | 185 386 | 62 686 |
| 3343 - Fabricación de equipo de audio y de video | 35 744 | 23 916 | 9 351 | 8 550 | 78 865 | 26 224 |
| 336 - Fabricación de equipo de transporte | 18 744 | 12 809 | 5 251 | 75 372 | 785 570 | 237 763 |
| Sector terciario | 27 369 | 15 867 | 5 103 | 3 794 765 | 11 591 741 | 8 083 920 |
| 517-518 - Telecomunicaciones, Procesamiento electrónico de información, hospedaje y otros servicios relacionados | 48 413 | 26 863 | 16 000 | 20 639 | 88 815 | 21 878 |
| 52 - Servicios financieros y de seguros | 35 667 | 24 901 | 10 704 | 162 438 | 388 779 | 19 063 |
| 54 - Servicios profesionales, científicos y técnicos | 19 745 | 13 914 | 5 571 | 100 491 | 577 100 | 39 822 |
| 561-562 - Servicios de apoyo a los negocios, Manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación | 76 906 | 50 063 | 22 452 | 153 178 | 457 145 | 240 889 |
| 61 - Servicios educativos | 30 630 | 21 258 | 8 382 | 890 401 | 1 452 733 | 143 873 |
| 62 - Servicios de salud y de asistencia social | 32 037 | 22 629 | 8 269 | 480 536 | 639 586 | 98 425 |
| 621 - Servicios médicos de consulta externa y servicios | 30 984 | 21 600 | 8 044 | 191 677 | 251 015 | 38 594 |
| 713 - Servicios de entretenimiento en instalaciones recreativas y otros servicios recreativos | 9 159 | 6 561 | 2 882 | 23 904 | 72 259 | 39 460 |

Fuente:

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Productividad Total de los Factores Modelo KLEMS. Año Cuenta laboral / Remuneración de asalariados, precios corrientes, en millones de pesos / Total

Conclusión

En el cuadro, se puede observar la cantidad de personas que trabaja en cada sector y que tienen mayor número de personal calificado que otros, por tanto una remuneración mayor. Sin embargo, si para el INEGI la categoría ‘Educación Alta’ es al menos un año de preparatoria, ¿qué otras cualidades distinguen a esos asalariados? Es ahí donde la captación y organización de datos de las empresas, contribuyen a que valga la pena el esfuerzo para encontrar al candidato ideal, a subir de rango o a generar las condiciones para el mejor desempeño del personal. La riqueza de los datos depende de la inversión y debemos deshacernos del muro digital que frena su expansión. ▲

Esquemas de incentivos basados en Big Data



POR: CARLOS RODRÍGUEZ MAILLARD, MBA EGADE (ACTUAL RESPONSABLE GBS SOLÍSTICA)
Y GILBERTO OLAVARRIETA, PROFESOR BUSINESS INTELLIGENCE EN EGADE BUSINESS SCHOOL

Las organizaciones enfrentan el reto de retener y motivar a su capital humano. Se trata de un tema generacional, en donde colaboradores de diferentes edades y perfiles deben convivir para llevar a cabo las tareas de creación de valor. La comunicación, y en general el estilo de vida, varían significativamente y representan en ocasiones una barrera dentro de las empresas para el cumplimiento de objetivos. Se requieren nuevos modelos para entender esta conformación del talento y esquemas innovadores de incentivos para lograr el cumplimiento de indicadores de desempeño.

En la era de la información y la analítica emergen nuevas herramientas que pueden ayudar a entender este fenómeno y, si se logra aprovechar cabalmente, los departamentos de RH pueden llegar a predecir comportamientos en aras de alcanzar una mejor coordinación y, sobre todo, creación de valor para todo el ecosistema: empresa, colaboradores y clientes.

Existen numerosos casos de éxito del uso de estas nuevas herramientas y tecnologías. El Big Data aparece en los primeros lugares como tema de tendencia. ¿Qué es? Para simplificar la respuesta se describen sus cuatro características principales:

1. Volumen: Alto volumen de información, ahora todo se almacena y se registra. Antes se

contaba con una serie de formularios llenados por los usuarios. Ahora, cualquier dato puede ser relevante, no solo ingresado por el usuario sino captado a través de una red de sensores “invisibles”, como la ubicación, lugar de conexión, horario, temperatura, etc.

- 2. Velocidad:** Debido a la primera característica, la cantidad de datos crece a un paso exponencialmente acelerado. Anteriormente, un cliente evaluaba su compra durante días y finalmente al hacer el pedido se guardaba dicha información. Ahora se registra todo el proceso de evaluación mediante los portales y las aplicaciones. Las redes sociales también aportan gran cantidad de datos que varían de manera constante.
- 3. Variedad:** Continuando la característica anterior, ahora se almacenan datos estructurados (claves, nombres, direcciones) y, además, textos completos (twits, post), imágenes y videos. Hoy día existe un verdadero “lago” de información. Interpretar sus formatos representa un gran reto que está siendo atendido por las más innovadoras startups de tecnología.
- 4. Veracidad:** Por último, debido a que gran parte de la información se genera en redes sociales, existe una amplia cantidad de datos que no cumplen con los estándares de veracidad necesarios para ser tomados en cuenta como

“Existen numerosos casos de éxito del uso de estas nuevas herramientas y tecnologías. El Big Data aparece en los primeros lugares como tema de tendencia”.

parte de un análisis de negocio. Surge entonces el reto de validar qué es correcto y qué es falso y, en consecuencia, debe abordarse como tal en los análisis a futuro.

En este contexto, las empresas buscan integrar sus nuevas iniciativas de crecimiento y, en el intento, descubren que las variables que antes determinaban los incentivos han sido modificadas por los nuevos patrones de comportamiento. Por esta razón, ahora trabajan en una iniciativa para generar un Big Data que sirva de insumo para un análisis que permita predecir comportamientos y para modelar un sistema de incentivos de acuerdo con el perfil de cada colaborador. Así, el Big Data que se está diseñando contempla:

1. Información de atención de requerimientos
2. Información del perfil de los colaboradores
3. Indicadores de desempeño

Mediante el uso y aplicación de modelos basados en inteligencia adaptativa, los cuales ya han demostrado su capacidad para resolver problemas y retos de sistemas de compensación, es posible extraer conocimiento valioso del Big Data generado. A través de su uso se puede:

1. Entender el perfil de cada colaborador
2. Diseñar un modelo de incentivos adaptativo
3. Mejorar los indicadores de desempeño

Las empresas globales cuentan en la actualidad con áreas de servicio internas para atender incidencias y requerimientos; y, constantemente buscan mejorar sus esquemas de medición de servicio. Para ello se apoyan en la implementación de herramientas de Case Manager para medir las necesidades y situaciones que se presentan en sus procesos.

Esto genera gran cantidad de información (tiempos de atención y resolución, tipo de problemáticas, recurrencia de incidencias, etcétera). Ésta se analiza mediante esquemas de Big Data y los resultados pueden activar una correcta toma de decisiones mediante mejores esquemas de capacitación, incentivos y medición de resultados dependientes del tipo de colaborador; tomando en cuenta los diferentes factores demográficos de cada uno de los empleados participantes en las incidencias y requerimientos

Por lo tanto, Big Data es la forma en la que podemos desarrollar mejores esquemas de desempeño basados en las nuevas herramientas tecnológicas que permiten, a las empresas que cuentan con áreas de incidencias y requerimientos de servicios, medir sus resultados de forma eficaz. Con estos sistemas adaptativos, es posible diseñar modelos de incentivos que realmente tienen un impacto positivo en los indicadores de desempeño del negocio. ▲▲

Ciencia de Datos + RH: Potencial incomprensido

POR: ALEJANDRO NIVON, CIENTÍFICO DE DATOS SENIOR EN YALOCCHAT



Actualmente, los perfiles de “Arquitecto de Big Data” o “Data Scientist de BI” son de los más solicitados en portales de reclutamiento tecnológico. Se les ubica como potencial panacea para resolver la gran mayoría de los problemas de negocio, pero ¿en realidad se comprende el alcance o foco de estos profesionales? ¿hay un auténtico entendimiento de lo que una empresa demanda de este tipo de disciplinas?

En este momento, en la industria de la información, definitivamente la mitificación de los ingenieros y científicos de datos ha contribuido a que se repitan historias de frustración, decepción y pérdidas de negocios. La percepción del Big Data como un concepto mágico e incomprensido es potencial material de estafas y malentendidos, así como de la incorporación de “soluciones” no requeridas, incosteables y nada rentables.

El reclutador ha de ser el puente que investigue y procese los requerimientos de una organización en función de su etapa de vida, sus objetivos y recursos. En materia de tecnología no es distinto. Culturalmente hablando, la norma (al menos en la experiencia del autor) ha sido, en los mejores casos, el desconocimiento básico de los reclutadores; y, en los peores, de rechazo y desinterés.

El reclutamiento de personal enfocado en tecnología, a grandes rasgos, no es diametralmente distinto al de perfiles administrativos o de análisis; claro, siempre y cuando se conozca la variedad de enfoques que existen para la instalación,

operación y mantenimiento de sistemas y plataformas tecnológicas.

Resulta reduccionista considerar un área de Data o Big Data como solución de un problema de negocio, toda vez que la obtención, procesamiento y análisis de información requiere de toda una infraestructura de tecnología (no necesariamente grande), que se encargue de dar valor a los datos organizacionales.

De hecho, los datos son el insumo principal del trabajo en una intención de convertirlos en información. A causa de ello, un área tecnológica y, específicamente, una dedicada al análisis, depende de los cuerpos de datos disponibles o de los que se podría disponer. En este contexto, si las fuentes y los datos no son confiables o son incompletos, si además los procesos para obtener la información y su procesamiento no son robustos; si la ética en la gestión está ausente, entonces muchas cosas pueden salir mal. De aquí una de las reglas de esta industria: “*Garbage goes in, garbage goes out*”.

Un profesional de este ramo debe ser comprendido como alguien que trabaja con los recursos que cada empresa tiene al momento del reclutamiento. Evalúa la situación del material del que dispone y, sobre todo, requiere de un análisis de presupuesto y necesidades de la compañía a corto, mediano y largo plazo, todo esto de acuerdo con el giro comercial y su nivel de madurez; esto para proveer mayores elementos al personal que toma decisiones.

Es indispensable el análisis concienzudo del estado de la organización por parte de sus líderes, así como una visión de proyecto para llevar a cabo los objetivos que se desea alcanzar. Lo anterior, no difiere de la visión y misión corporativas, las cuales, una vez establecidas de manera profunda en la cultura y vida cotidiana de la empresa, habrán de guiar las acciones esenciales hacia los puntos débiles que ameritan apoyo. Así pues, un área tecnológica desempeña funciones para detectar e incorporar las herramientas que mejor se acoplen a cada compañía. La falta de planeación, conocimiento y estrategia, combinado con las tendencias de Big Data son receta perfecta para el desastre corporativo.

¿Qué puede hacer RH para prevenir historias de fracaso?

- Hay que considerar que un perfil tecnológico es de alta especialización, por lo que debe de conocerse (al menos de forma general) el papel y habilidades de cada ramo. La desmitificación de las ciencias exactas es primordial para una mayor comprensión del papel de estos perfiles en la empresa.
- Establecer puentes de comunicación entre la organización y estos perfiles para tener retroalimentación constante.
- Tomar en cuenta que es extremadamente sensible y primordial la existencia de un objetivo, alcance, tiempo y evaluación en cada desarrollo tecnológico.
- Comprender que la tecnología no es un ente que “viene a sustituir a las personas”. Es una herramienta que, entre sus principales objetivos, busca automatizar procesos repetitivos que no requieren de creatividad, así como captar y soportar cargas continuas de actividades.
- Incorporar nociones cuantitativas y cualitativas en la organización, libres de “bandos” (cuantitativos vs cualitativos, humanistas vs científicos).

- Procurar la transparencia y comunicación asertiva, oportuna y adecuada de las expectativas de la organización con cada equipo y elemento. Esta será la clave para que los puntos anteriores sucedan.

Analizando los puntos anteriores es claro que, el papel del profesional de RH es tan sensible como necesario y decisivo en la operación diaria de un equipo tecnológico. Su involucramiento en la labor estratégica y de liderazgo le informa sobre lo que se requerirá en un futuro. Por ello, la insistencia en la definición de retos y de objetivos no debe soslayarse, ya que con un plan y una meta se disminuyen los rodeos y se enfocan los esfuerzos, dejando mayor espacio de maniobras para contingencias.

Un proyecto tecnológico o de datos (esporádico, temporal o permanente) requiere planeación y análisis profundo previo para su funcionamiento y éxito. El mayor mal con el que se debe de luchar es la ignorancia y, más aún, el desinterés por entender su potencial y capacidad para ayudar al negocio.

Las modas, las confusiones y las fanfarronerías de utilizar conceptos a la ligera como Big Data, Data Science, Machine Learning a todo lo que contenga números enormes o fórmulas estadísticas, en combinación con objetivos ambiguos y estrategias indefinidas o visiones inexistentes, son algunos de los principales peligros al momento de acudir a consultorías para potenciar el negocio.

El análisis de los recursos disponibles, la cultura empresarial y la visión a corto y largo plazo en la empresa resultan indispensables para comenzar. En todo ello, RH tiene injerencia y visibilidad. Con mayor involucramiento, se facilitará el conocimiento para deconstruir la “magia” de la tecnología. ▲▲

Big Data y RH: disponibilidad y almacenamiento de información

POR: LUIS A. ALONSO, PRO-EXPERTISE / CONSULTORÍA DE NEGOCIOS



En este artículo se comparte una perspectiva de cómo Big Data puede ayudar a la gestión del capital humano y por dónde comenzar para que se respalde en el uso y análisis de datos en grandes cantidades.

El término Big Data genera imágenes mentales variadas: desde información asumida como “sólida”, que permite llegar a conclusiones estadísticamente representativas, hasta el uso de apps en dispositivos inteligentes que hacen más sencillo resolver algunas de necesidades cotidianas; pasando por la idea más o menos abstracta de todo lo que contiene “la nube”, donde residen música, fotos y documentos preservados como una copia de seguridad.

En realidad, Big Data es todo lo anterior y muchas cosas más. Es un término aplicado al uso, administración y análisis de grupos de datos demasiado grandes o complejos y, por lo tanto, difíciles de manejar a través de programas y/o herramientas de software tradicionales¹.

Disponibilidad y almacenamiento de la información

En el pasado, la información de RH se generaba a través de procesos manuales o semiautomatizados, generando una limitante enorme en la disponibilidad de la información, pues el primer problema a resolver era la captura y ordenamiento de los datos y, en consecuencia, un pro-

ceso de toma de decisiones lento y muchas veces fuera de contexto.

Algunos ejemplos de esta baja disponibilidad de la información son: tarjetas físicas para reloj checador, procesos semiautomáticos de autorización de vacaciones y descuento de pago por ausencia no justificada, entre muchos otros. Dada esta baja disponibilidad, las necesidades de almacenamiento se resolvían con dispositivos de baja capacidad y era usual el respaldo usando sólo un CD. Usar esta información y analizarla tenía alcance limitado, por lo tanto, las hojas de cálculo comerciales resultaban suficientes para la mayoría de las necesidades (1 millón de registros x 16 mil columnas).

Actualmente, la información de RH se genera en sistemas expertos que gestionan de manera eficiente los procesos. Esta automatización y estandarización permite que se emita y se almacene de manera ordenada, y que su consulta se potencialice por el fácil acceso a los datos. Algunos ejemplos son: registro de transacciones en sistemas expertos (SAP/Salesforce), las solicitudes de empleo usando apps (Greenhouse) y plataformas especializadas (LinkedIn), etc.

Dada esta alta disponibilidad de información, las necesidades de almacenamiento han crecido y es “normal” que un usuario consuma 1 Terabyte (1,000 Gb) en pocos meses. Si a esto se añaden

cálculos y vínculos con otros archivos, es usual que los sistemas se vuelvan lentos y el análisis sea una tarea compleja para resolver por medios convencionales.

Máquinas inteligentes que transforman datos en conocimiento

La buena noticia es que, a la par que se ha incrementado la disponibilidad y capacidad de almacenamiento de manera exponencial, también han surgido lenguajes de programación (Python, R) y ambientes informáticos (Jupyter Notebook, Visual Studio) que permiten el manejo y combinación de grandes cantidades de datos, así como disciplinas de análisis altamente especializadas (Data Science, Machine Learning) que ayudan a emplear los datos usando algoritmos que analizan y predicen el comportamiento futuro de las variables estratégicas que interesan².

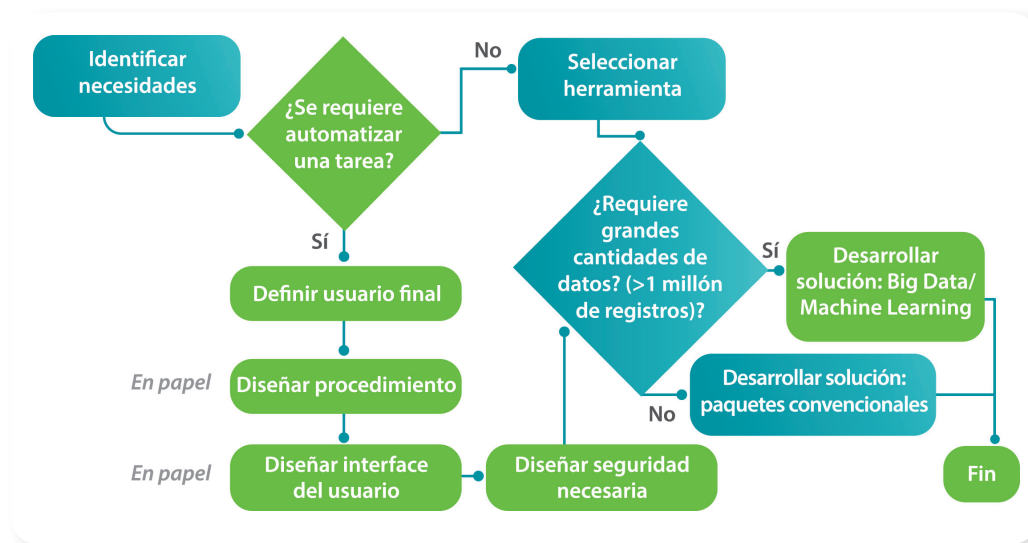
Estos sistemas ayudan a encontrar patrones y tendencias difíciles de reconocer sin estas herramientas: algunos ejemplos son los análisis de equidad salarial e inclusión, rotación esperada en diferentes grupos poblacionales, pasivos laborales derivados de siniestralidad y en planes de pensión, correlación de variables de “n” dimensiones, etc.

¿Big Data: dónde comenzar?

Como profesionales de RH, el camino para el uso del Big Data comienza por entender el origen de los datos, pues el beneficio administrativo más importante en la gestión de cualquier proyecto de esta categoría consiste en identificar mejores prácticas en el uso de información de la organización: mejor recolectada, organizada, integrada y condensada para tomar decisiones³.

Cuando se encuentra disponible, el siguiente paso es definir qué proceso de análisis se requiere para desarrollar una solución. Se propone el siguiente diagrama de flujo para tomar esta decisión, aplicado en diferentes soluciones diseñadas para habilitar la gestión estratégica del capital humano.

En conclusión, usar los datos con las herramientas adecuadas, especialmente las que ofrece Big Data, refuerza el rol estratégico de RH y abre la puerta al entendimiento de la organización y la generación de estrategias que soporten su crecimiento en el largo plazo. ▲▲



¹ Udacity Nano Degree: Data Scientist for Enterprise

² Python Machine Learning: S. Raschka, V. Mirjalili

³ Stanford Libraries: <http://library.stanford.edu/>

El Big Data al servicio del capital humano

POR: DANIEL GUTIÉRREZ LAROTTA,
DIRECTOR DE CONSULTORÍA DE GRUPO HUMAN



Mucho se escribe y se habla en el mundo acerca de Big Data. En casi la totalidad de foros y espacios especializados y coloquiales, se discuten las aplicaciones, los proyectos y el futuro de esta innovación como paradigma aplicable prácticamente a cualquier disciplina del conocimiento. Esto es así porque el mundo cambia y se transforma a diario.

La globalización y, una de sus consecuencias, la democratización del Internet, permiten que más del 50 por ciento de la población tenga acceso a oleadas exponenciales de datos. Hablamos de más de 3 mil 500 millones de personas que todos los días consumen y generan, a gran velocidad, enormes volúmenes de información que requieren métodos innovadores de análisis y procesamiento.

Cada minuto en Internet ocurren las siguientes acciones:

- Se realizan 900 mil conexiones en Facebook.
- Google registra 3.5 millones de búsquedas.
- Se visualizan más de 70 mil horas de video en Netflix.
- 342 mil aplicaciones son descargadas en smartphones.
- Se envían 452 mil tweets y 156 millones de correos electrónicos.
- Se escuchan 40 mil horas de música en Spotify.
- 80% de las personas buscan empleo a través de internet.

Todas esas interacciones sustentan la idea de que los datos y su explotación son el petróleo, el oro

negro del siglo XXI. Y como el hidrocarburo, el uso de los datos como materia prima ha sido de lo más diverso. Desde el desarrollo de segmentaciones de clientes y campañas de mercadotecnia especializada, hasta el aprendizaje de máquinas y la inteligencia artificial, el Big Data, los proyectos, sus métodos y herramientas, han estado presentes haciendo avanzar mucha de la tecnología y los negocios más disruptivos de los tiempos recientes.

Numerosos instrumentos generan datos que al sistematizar procesos de análisis y desarrollo de capital humano facilitan la gestión de temas como el pago de nóminas, administración de incentivos, reclutamiento, medición de clima organizacional, análisis psicométricos, entre muchos otros aspectos. Asimismo, son cada vez más empresas las que adoptan sistemas que unifican dichas herramientas en plataformas integrales y hacen que su gestión del talento sea más ágil, eficaz y eficiente.

Existen plataformas que sistematizan procesos para la administración de RH y generan grandes cantidades de información. De igual manera, desarrollan un proceso de análisis de esos datos con valor agregado, evidenciado una de las áreas de oportunidad más importantes a las que se enfrenta el sector del empleo.

Algunos de los análisis de información que se obtienen son:

- Psicométricos de individuos y su comparación con perfiles deseables.

- Estudio de los incentivos y el desempeño y cómo se relacionan al interior de una organización.
- Comportamiento del clima organizacional a lo largo del tiempo.
- Entre otros ejemplos.

Sobre dichos análisis individuales y a nivel organización, es posible emitir recomendaciones cada vez más efectivas para agregar valor a las corporaciones.

Al enfocar el análisis hacia el individuo y la empresa de manera unitaria, se ha dejado pasar la oportunidad de explotar la dimensión de Big Data de la información variada y en gran volumen emitida cada vez a mayor velocidad en relación a los recursos humanos. Para ello, es necesario comenzar a trabajar de forma integral y utilizar las más modernas herramientas para encontrar patrones, esquemas de correlación y causalidad de los datos sobre la fuerza de trabajo.

Así, sería posible comprender de manera global y completa, cuáles son los patrones de efectividad asociados con una política de reclutamiento sistemática y profesional; se podría predecir cómo un cambio en alguna característica esencial de la empresa puede afectar las condiciones de clima organizacional y niveles de agotamiento de los empleados, e incluso, resultaría viable automatizar procesos para la asignación de incentivos y encontrar cuáles son las causas profundas de un buen desempeño del talento humano; así como descubrir los efectos medibles de invertir en políticas para evaluar y desarrollar a todos los colaboradores.

Algunas organizaciones en el mundo ya lo están haciendo y se vive el momento idóneo para atacar la ola de innovación. Hay algunas empresas que están construyendo soluciones para contratar a las personas correctas, utilizando analítica de datos para determinar qué candidato puede complementar la fuerza laboral de manera más eficiente, revisando grandes volúmenes históri-

cos para extraer bagajes culturales y características que, de otro modo, serían de difícil medición.

Otras tantas, están creando herramientas para afinar el desempeño y potenciar la productividad usando analítica enfocada en los aspectos claves del desempeño para que, sumando grandes volúmenes de información, se encuentren patrones clave para incrementar los índices.

En México, la Secretaría de Energía está construyendo un modelo predictivo para planear la mejora de las competencias de la fuerza laboral, usando analítica de datos para encontrar las áreas de oportunidad de competencias no desarrolladas en plataformas petroleras y de gas específicas, de manera inmediata. El software existente y sus capacidades de procesamiento hacen que ese análisis sea más fácil que nunca.

En una de las áreas más relevantes para el desarrollo del talento humano, la retención del talento y el compromiso del empleado con la empresa, existen herramientas que miden coeficientes de felicidad y compromiso de los empleados en tiempo real, lo que permite cambiar incluso la manera de comunicarse al interior de la organización. Es decir, la interpretación de análisis de clima organizacional que antes tomaban semanas o meses, ahora, se pueden realizar de forma prácticamente inmediata.

Y todo esto es importante porque se trata, al final del día, de hacer que las herramientas más avanzadas para el análisis se utilicen para mejorar las políticas y acciones a favor del desarrollo de la fuerza de trabajo de las empresas. Se trata también de explorar áreas para crear nuevas oportunidades de negocio que hoy pocas compañías dedicadas a la gestión del talento están aprovechando. Pero se trata, por sobre todas las cosas, de poner el Big Data al servicio del capital humano y lograr que las tecnologías más modernas sirvan también para mejorar el trabajo y las competencias de la gente... Y con ello, cambiar el mundo. ▲▲

Chief Data Officer: perfil del líder de Big Data

POR: AMEDIRH

De acuerdo con la prestigiosa revista América Economía, el 76% de los directivos de empresas consideran que el Big Data y la Inteligencia Artificial (IA) ofrecen en conjunto la posibilidad de encontrar patrones y predecir comportamientos en la producción, los clientes, el mercado de consumo y, desde luego, la fuerza de trabajo.

“De hecho, un estudio realizado a 60 empresas de la lista de Fortune 1000 arrojó que 76.5% de los directivos consideran que la IA y el Big Data se están entrelazando, pues conforme aumenta la cantidad de información, se vuelve necesaria la inteligencia artificial para darle sentido”.

Según lo reportado por América Economía, compañías globales como American Express, MetLife, Goldman Sachs y Ford Motors Company han integrado Big Data e Inteligencia Artificial a sus procesos, desde los de innovación hasta los relacionados con la aprobación de créditos.

Por su parte, GP Bullhound, consultora internacional líder en el ámbito tecnológico, ha hecho públicas estimaciones que, al cierre del 2018, apuntaban a que una tercera parte de las compañías más relevantes del mundo habían implementado Inteligencia Artificial durante el año.

“A nivel global, empresas de todos los tamaños están identificando las áreas clave en don-



de la Inteligencia Artificial y el Big Data agregan valor”, comentó a América Economía Gustavo Parés, director general de Nearshore Delivery Solutions. “Con estas herramientas las empresas pueden conocer mejor a sus clientes y mejorar sus procesos”, añadió.

¿Quién se ocupa de la función de Big Data?

Una de las tendencias que están cobrando solidez en las organizaciones es la consolidación del perfil del responsable de datos. Esta posición, conocida en inglés como **Chief Data Officer** (CDO) es considerada fundamental en las empresas de gran formato y se prevé que, para 2019, habrá un profesional de esta categoría en 9 de cada 10 compañías.

Lo anterior significa que la alta dirección de las corporaciones ha cobrado conciencia acerca de la relevancia de los datos y su adecuada gestión, en temas como planeación de la demanda, de la fuerza de trabajo y en materia de producción y servicios.

Asimismo, cada vez resulta más visible el hecho de que los grandes líderes del nivel C-Suite se han sensibilizado ante la indispensable protección de datos e información de forma estratégica y regulada, incluso, para elaborar proyectos de reacción ante riesgos y recuperación en situaciones de crisis o desastre.

La presencia del Chief Data Officer es más y más necesaria, entre otras razones, porque se espera que los proyectos de implementación de Big Data e Inteligencia Artificial sean realizados a gran velocidad. Las empresas ya no están dispuestas a invertir grandes presupuestos y, sobre todo, 12 o 18 meses para una adopción de tecnología.

Principales responsabilidades del CDO

De acuerdo con la connotada publicación especializada en tecnología BizTech, las responsabilidades que recaen en la Chief Data Officer son, de manera general, las siguientes:

- Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y privacidad de los datos.
- Supervisar el ciclo de vida de los datos.
- Gestionar la calidad de los datos.
- Desarrollar una estrategia global de datos y análisis.
- Coordinar iniciativas de datos.
- Asegurar la creación de valor empresarial a partir de activos de datos.
- Colaborar de manera estrecha con el equipo de Tecnología de Información y el Chief Information Officer para garantizar que los datos empresariales estén disponibles y sean de fácil acceso para la organización.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que, a medida que aumentan iniciativas como la personalización de los usuarios, por ejemplo, los de Recursos Humanos o de las áreas de producción y comercialización, el papel del CDO evolucionará.

Según un informe reciente elaborado y dado a conocer por Deloitte, las funciones de Chief Data Officer están en expansión a medida que las empresas asumen el compromiso que implica la transformación digital. Ahora más que nunca, se requiere de los CDO que actúen como defensores de los datos e impulsen el cambio,

mejoren el valor de la información como activo estratégico y exploren los usos de la Inteligencia Artificial; todo con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y controlar los costos.

Desafíos que enfrentan los CDO

Para el año 2020, la cantidad de dispositivos conectados alcanzará los 20.4 mil millones, de acuerdo con la consultora global Gartner. Sin una supervisión efectiva, gran parte de los datos que serán creados se ubicarán en silos y nunca producirán perspectivas significativas. Este es el primer gran desafío para la industria de la información, las empresas, los CDO y, desde luego, para los ejecutivos de RH responsables de reclutar a estos profesionales de nivel top gerencial.

Para las empresas es importante establecer exactamente lo que se espera de un CDO y fortalecer al profesional en dicha función con las herramientas para alcanzar metas realistas. De hecho, uno de los mayores problemas en la contratación y mantenimiento de los CDO es que las organizaciones tienen concepciones muy diferentes acerca de lo que el perfil debe y puede alcanzar.

“Uno de los errores más grandes es no entender qué se necesita para tener éxito, en términos de expectativas”, dice Guy Gomis, socio de la empresa de reclutamiento BrainWorks.

Otro reto fuerte para el CDO, según el informe New Vantage Points, es la resistencia cultural al cambio, freno del progreso de las iniciativas basadas en datos. Para superar esto, las empresas deben apoyar al líder de datos a fin de promover la adopción tecnológica con base en la sensibilización ante modelos y métodos de análisis para los que casi nadie está habituado. Gran tarea la que se tiene enfrente. ▲▲

Big Data: 10 conceptos fundamentales para reclutadores

POR: AMEDIRH



Siendo transversal en la organización, la función de RH tiene la increíble oportunidad de participar en el diseño, estructuración, construcción, desarrollo y puesta en marcha de proyectos de gran escala, capaces de transformar a la empresa y a las personas que trabajan en ella.

En el marco de la digitalización de los centros de trabajo y negocios, Big Data tiene un papel protagónico y demanda la intervención de consultores, especialistas y, por supuesto, de talento humano para ser integrado a la compañía.

Como es de comprenderse, esta fuerza laboral posee características específicas y, los equipos de reclutamiento deben realizar un claro proceso de inmersión en los rasgos de talento que son requeridos. Conocer la terminología relacionada con Big Data y crear herramientas informativas y guías de ayuda, contribuirá paulatinamente a que los ejecutivos de RH y de reclutamiento se compenetren en el campo temático.

Terminología esencial

Para Iván Robles Agudo, especialista de Business Intelligence en la sección de Finanzas y Control de Gestión de la empresa Orange, en España, existen al menos 10 conceptos fundamentales con los que se debe tener contacto si se participará en proyectos de Big Data y no se es experto en la materia.

Tecnologías Big Data

- La mayoría de ellas son de software libre, es decir, que su uso y licenciamiento no dependen de una gran corporación, sino de la

colaboración de expertos que interactúan en diferentes lugares y que, a través de internet, ayudan a desarrollar, mejorar e innovar dicha herramienta.

- Una amplia variedad de tecnologías de Big Data se basa en HDFS de Hadoop que es un sistema de archivos distribuido y que facilita el procesamiento, organización y acceso a los datos con gran velocidad. Se le denomina 'distribuido' porque los datos se encuentran dispersos en decenas de servidores.

Real Time o Fast Data

- Esta es una categoría de clasificación de información de acuerdo con las necesidades de acceso.
- Hay información que la compañía requiere disponible en milisegundos y otra que quizá se pueda ofrecer en minutos, horas o días.
- El tiempo de acceso dependerá de qué tan crítico es el uso de la información.

Bases de datos NoSQL

- Aunque esto es poco conocido para RH, el mundo de los sistemas de información vive soportado por bases de datos, es decir, colecciones de información que convencionalmente se almacena en tablas parecidas a las hojas de cálculo.
- Las bases de datos más populares fueron, por años, las llamadas SQL, que es un lenguaje estructurado para hacer búsquedas en las bases de datos.
- Las innovaciones recientes, entre ellas las que dieron vida a Big Data, ya no trabajan así, sino que son soportadas por bases de datos NoSQL,

“Conocer la terminología relacionada con Big Data y crear herramientas informativas y guías de ayuda, contribuirá paulatinamente a que los ejecutivos de RH y de reclutamiento se compenetren en el campo temático”.

es decir, que pueden navegar a través de datos no estructurados, creando relaciones entre ellos para genera información útil.

- De este modo, se pueden hacer preguntas que, de otro modo, para los sistemas de información y el mismo talento humano que las procesa, serían impensables de responder.

Modelado

- Esta es una actividad que demanda especialistas que en realidad es complejo encontrar.
- El modelado consiste en entender qué quiere la empresa, resumir los datos, hacer preguntas a los sistemas y extraer insights; es decir, información o hallazgos útiles que sirven para tomar decisiones.

Cloud Computing

- Mucho más que una herramienta para guardar música y fotografías en internet, sin necesidad de un disco físico para almacenamiento, el Cloud Computing ayuda a procesar grandes volúmenes de información y datos, con gran rendimiento.
- Por ejemplo, Amazon ofrece este servicio de manera muy robusta y las empresas, pagando cuotas muy accesibles, pueden tener sus colecciones de datos distribuidas en servidores diversos.
- Esta es una alternativa que ayuda al ahorro en la organización.

Business Intelligence

- Antecedente de Big Data, el concepto de Business Intelligence incluye las aplicaciones, infraestructura, herramientas y mejores

prácticas para facilitar el acceso y el análisis de la información para optimizar diagnóstico, toma de decisiones y desempeño.

Privacidad

- El acceso o limitación de este hacia los datos y la información es uno de los temas polémicos y cruciales en torno al Big Data porque, tratándose de personas, siempre existen marcos regulatorios y normativos.
- ¿Hasta qué punto se puede usar la información de los usuarios en la empresa? Por ejemplo, en el caso de los trabajadores, habrá que ceñirse a lo que dispongan las leyes y reglamentos locales.

Seguridad

- Se refiere a las aplicaciones, herramientas y mejores prácticas que permiten garantizar tres aspectos relacionados con la información: veracidad, acceso y preservación.
- La veracidad consiste en asegurar que los datos son verdaderos y auténticos.
- El acceso implica los permisos estandarizados para estar en contacto con los datos.
- La preservación significa el cúmulo de medidas para mantener íntegros los datos, incluso, en condiciones adversas y/o de desastre.

Metodologías Ágiles

- Son aquellas que permiten diseñar, desarrollar y poner en marcha proyectos con gran velocidad, alta calidad y bajo costo. ▲

Prepárate para presentar tu declaración anual



POR: ERNESTO VÁZQUEZ Y RAQUEL AGUILAR; DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

Para presentar tu declaración anual, no requieres de la constancia de sueldos y salarios que tradicionalmente te entregaba tu patrón, debido a que el SAT ya cuenta con toda la información obtenida desde los CFDI de nómina que cada quincena proporciona tu empleador.

Sin embargo, no siempre la información fluye de la forma esperada. Por ello y para evitar situaciones que dificulten recuperar tu saldo a favor, es importante verificar que toda tu infor-

mación esté completa y correcta. ¿Cómo puedes hacer esto? Bastará con ingresar al Simulador de Declaración Anual y, de manera específica, al Visor de Comprobantes Fiscales donde podrás revisar que aparezcan todos tus recibos de nómina de forma correcta.

El procedimiento es realmente muy sencillo. Hay que ingresar al portal del SAT y en el menú principal dar clic en “Conoce el Simulador de Declaración Anual.”

Personas | Empresas | Nuevos contribuyentes | Residentes en el extranjero

SHCP | SAT | Trámites y servicios Para personas físicas | Buscar | Buzón Tributario

Declaraciones | Factura electrónica | Inscripción y actualización | Adeudos fiscales | Devoluciones y compensaciones | Otros trámites y servicios | Comercio exterior

Novedades

- Estímulos región frontera norte
- Conoce el Simulador Declaración Anual
- Deducciones personales
- Nuevo esquema de cancelaciones
- Mi Contabilidad

Al capturar tu RFC y contraseña y se desplegará la siguiente pantalla:

Ingresar al simulador Visor comprobante de nómina

Simulador

Declaración Anual 2018

¡Prepárate para presentar tu Declaración Anual 2018!

Revisa en esta herramienta tus comprobantes de pago de nómina y las facturas de tus deducciones personales.

Si identificas errores en tus comprobantes de nómina, acláralo con tu patrón y, en su caso corrígelos.

Si identificas errores en las facturas de tus deducciones personales, solicita la reposición a quien te las emitió.

Al ingresar al Visor de Comprobante de Nómina se desplegará la información anual desglosando por cada patrón los ingresos exentos y gravados, así como el ISR retenido. Posteriormente podrás consultar el detalle a nivel anual y mensual.

| CONCEPTO | TOTAL | Periodo | | |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|-----|
| | | AGO | SEP | |
| Comprobantes recibidos | 12 | 2 | 2 | |
| Total de ingresos por sueldos y salarios | \$506,001.74 | \$62,448.90 | \$91,421.96 | |
| Ingreso anual por sueldos y salarios | \$506,001.74 | \$62,448.90 | \$91,421.96 | |
| Total ajustes sueldos y salarios (gravados y exentos) | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) |
| Total de ingresos exentos por sueldos y salarios | \$42,712.50 | \$6,948.90 | \$8,336.40 | |
| Ingreso exento por sueldos y salarios | \$42,712.50 | \$6,948.90 | \$8,336.40 | |
| Total ajustes sueldos y salarios exentos | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) |
| Aguinaldo exento | \$2,418.00 | \$0.00 | \$0.00 | |
| Aguinaldo exento | \$2,418.00 | \$0.00 | \$0.00 | |
| Total ajustes aguinaldo exento | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) |
| Total del impuesto retenido | \$121,476.23 | \$12,415.96 | \$21,226.64 | |
| Total del impuesto retenido | \$121,476.23 | \$12,415.96 | \$21,226.64 | |
| Total ajustes impuesto retenido | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) |
| Total ISR Retenido de ejercicio anterior | (+) \$0.00 | (+) \$0.00 | (+) \$0.00 | (+) |
| Total Aplicación de saldo a favor por compensación anual | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) |
| Total Reintegro de ISR retenido en exceso de | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) \$0.00 | (-) |

> RETORNO DE INVERSIÓN

Una vez que has validado los datos de tus ingresos, es importante revisar que también aparezcan los comprobantes de las deducciones que tienes derecho a aplicar, las cuales se comentan enseguida:

Gastos médicos y hospitalarios: Se incluyen los honorarios pagados a médicos, dentistas, nutriólogos y psicólogos, así como los gastos hospitalarios. En el comprobante que soporta la deducción debe aparecer que el mismo fue pagado mediante cheque, tarjeta de crédito o débito o transferencia bancaria. Si se pagó en efectivo no será deducible. Recuerda que los medicamentos no son deducibles, salvo los incluidos dentro de la factura del hospital.

Gastos funerarios: Sólo serán deducibles hasta el equivalente de la UMA elevada al año. Es decir, en tu declaración de 2018 lo máximo a deducir son \$29,402.88

Donativos: Sólo serán deducibles si se realizan a sociedades que cuenten con la autorización correspondiente. El número de la autorización respectiva debe aparecer en el comprobante.

Intereses de créditos hipotecarios: Si estás pagando el crédito hipotecario de tu casa habitación ya sea con un banco o con el Infonavit podrás deducir los intereses reales que pagues. Es decir, la financiera aplica un procedimiento para calcular qué tanto de los intereses pagados al año excedieron a la inflación y esa diferencia o interés real, se puede deducir. Las instituciones del sistema financiero y el Infonavit deben entregar cada año una constancia con el monto total de los intereses pagados y el interés real deducible. Finalmente, hay que considerar que el monto del crédito obtenido no podrá exceder de 750 mil Unidades de Inversión (UDIS), que al 31 de diciembre de 2018 equivalen a \$4'669,973.25.

Primas por seguros de gastos médicos: Se debe contar con la factura, no basta con la póliza, para aplicar la deducción por este concepto.

¿Puedo deducir el total de los gastos efectuados?

Desafortunadamente hay un tope máximo. Es decir, si gastaste entre todos los conceptos que hemos mencionado 200 mil pesos, no podrás aplicarlos todos porque el máximo permitido por la ley es el que resulte menor entre el 15% del total de tus ingresos o el equivalente a cinco (5) Unidades de Medida y Actualización (UMA) elevadas al año, que para 2018 es equivalente a \$147,014.00.

Considera el siguiente ejemplo:

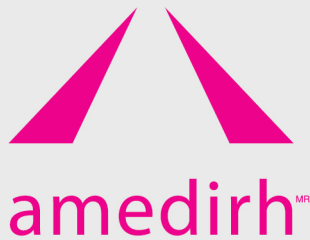
| Ingreso anual | Gastos realizados | 15% de tu ingreso | Valor de 5 UMAS | Monto máximo deducible |
|---------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| 1,200,000.00 | 200,000.00 | 180,000.00 | 147,014.40 | 147,014.40 |
| 600,000.00 | 200,000.00 | 90,000.00 | 147,014.40 | 90,000.00 |

¿Y los pagos por colegiaturas?

Estos gastos se consideran un estímulo fiscal por lo que no figuran dentro del tope de las deducciones personales que acabamos de comentar. No obstante, independientemente del importe a pagar, hay un límite por persona y difiere según el grado de estudios conforme a lo siguiente:

| Nivel educativo | Monto máximo deducible |
|----------------------------|------------------------|
| Preescolar | \$14,200.00 |
| Primaria | \$12,900.00 |
| Secundaria | \$19,900.00 |
| Profesional técnico | \$17,100.00 |
| Bachillerato o equivalente | \$24,500.00 |

La colegiatura deberá pagarse con cheque, tarjeta de crédito o débito o transferencia bancaria y en la factura deberá aparecer el nombre del alumno, CURP y grado que cursa. Si revisas desde hoy tanto tus ingresos como deducciones, seguramente podrás presentar sin problema tu declaración anual. ▲



¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



Son sesiones mensuales dirigidas por especialistas en cada área que te permiten mantenerte actualizado en los temas del día a día de tu función.

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

- **Clima organizacional y engagement**
- **Compensación**
- **Comunicación**
- **Diversidad**
- **Fiscal en seguridad social**
- **Relaciones laborales**
- **Salud**
- **Selección de talento y capacitación**

¿Cómo participar?

Elige el comité o comités que están más relacionados con tu función diaria e insíbete enviando tus datos de contacto al correo

comitesamedirh@amedirh.com.mx

Iniciativa de Reforma Laboral: aspectos relevantes

POR: JUAN ANTONIO LOREDO
SOCIO / DIRECTOR CONSULTIVO
EN LEGAL LABORAL ABOGADOS

El 22 de diciembre de 2018 se publicó en la Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados la iniciativa de reforma a la Ley Federal del Trabajo, del Grupo Parlamentario de MORENA. Se prevé sea estudiada, discutida y votada en el período ordinario de sesiones que transcurrirá del 1 de febrero al 30 de abril del año en curso. Al cierre de esta edición, se trata de una iniciativa. Dado que el grupo parlamentario que la promueve cuenta con mayoría en el Congreso de la Unión, aun cuando se hagan algunas modificaciones, hay altas probabilidades de que prospere en su esencia.

Son antecedentes relevantes:

- La Reforma Constitucional de febrero de 2017 que plasmó en rango constitucional la protección de la libertad de asociación sindical, así como la sustitución de las Juntas de Conciliación y Arbitraje por Tribunales Laborales adscritos al Poder Judicial.
- La ratificación por parte del Senado de la República del Convenio 98 de la Organización Internacional del Trabajo respecto el derecho de sindicación y negociación colectiva.
- La conclusión de la negociaciones del Tratado comercial entre Estados Unidos, Canadá y



México, cuyo capítulo laboral contenido en el Anexo 23 A, condiciona la ratificación del tratado previa la aplicación en México de las reformas legislativas emanadas de la precitada reforma constitucional.

El espíritu de la iniciativa es propiciar la evolución de la libertad de asociación sindical, la negociación colectiva y materializar la necesaria reforma de la justicia laboral. En este tenor consideramos sensato divulgar sus aspectos más relevantes, que los podemos esbozar en:

- Libertad sindical y verídica negociación colectiva
- Perspectiva de género
- Conciliación prejudicial
- Nueva justicia laboral

Libertad sindical y real negociación colectiva

Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL)

Conforme lo estipuló la fracción XX del artículo 123 Constitucional en la reforma de febrero de 2017, se crea un organismo descentralizado

Al cierre de esta edición, se trata de una iniciativa. Dado que el grupo parlamentario que la promueve cuenta con mayoría en el Congreso de la Unión, aun cuando se hagan algunas modificaciones, hay altas probabilidades de que prospere en su esencia.

del Gobierno Federal y autónomo para el registro de sindicatos y contratos colectivos de trabajo, para en el ámbito federal y local. Contará con absoluta autonomía técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y de gestión; rigiéndose por los principios de certeza, independencia, legalidad, imparcialidad, confiabilidad, eficacia, objetividad, profesionalismo, transparencia y publicidad. Tendrá entre sus principales funciones:

1. Conciliar, antes de llegar ante los tribunales laborales los trabajadores y patrones deberán acudir ante este Centro, o bien, ante el Centro Local que corresponda,
2. Llevar el registro de todas las organizaciones sindicales, de los contratos colectivos de trabajo y de los reglamentos interiores de trabajo.
3. Establecer el servicio profesional de carrera, seleccionando a través de concurso abierto a su personal.
4. Instaurar planes de capacitación y desarrollo profesional. El Centro será encabezado por un director general, quien deberá contar con la capacidad y experiencia en las materias de competencia requeridas, será seleccionado por el Senado de una terna propuesta por el presi-

dente de la República. Contará con una Junta de Gobierno que se integrará de los titulares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Hacienda y Crédito Público, así como del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, el titular del Instituto Nacional de Estadística y Geografía y el del Instituto Nacional Electoral.

Sindicatos

Se acortan los tiempos para el trámite de sindicatos, estipulándose la obligación a cargo del CFCRL para hacer los requerimientos procedentes en caso de omisión por parte de los solicitantes, a fin de hacer un registro ágil y efectivo. Los estatutos sindicales deberán contener los destinados al procedimiento para la elección de sus directivas (que habrán de estar integradas por representación proporcional de género), el plazo para las convocatorias, sitios de votación, la integración de un padrón confiable de los agremiados, así como la limitación temporal de sus directivas.

Los sindicatos deberán transparentar y rendir cuentas a sus agremiados, les estará expresamente prohibido participar en esquemas de eva-

“Los sindicatos deberán transparentar y rendir cuentas a sus agremiados, les estará expresamente prohibido incurrir en actos de simulación”.

sión de contribuciones, incumplimiento de obligaciones patronales y, en general, incurrir en actos de simulación.

Constancia de Representatividad

Previo a la firma de un contrato colectivo, el sindicato que pretenda su administración (titularidad) deberá contar con la constancia de representatividad que sólo obtendrá a través del voto personal, libre y secreto de los trabajadores.

Al recibir la solicitud de constancia de representatividad, el CFGCRL revisará si tiene registrado contrato colectivo de trabajo, de no ser así o haberse omitido su revisión en los últimos cuatro años se continuará con el procedimiento.

El CFGCRL recabará de las autoridades o instancias respectivas, la información y/o elementos indispensables para la integración de padrón confiable, que será un listado del centro de trabajo con quienes serán consultados a través de su voto, excluyéndose a los trabajadores de confianza y a los trabajadores que ingresaron posteriormente a la presentación de la solicitud de constancia. Por el contrario, serán parte del padrón los trabajadores que hubieran sido despedidos del trabajo en los tres meses previos o posteriores a la presentación de la citada solicitud. El patrón no podrá intervenir en el procedimiento.

Contándose con el padrón, el CFGCRL emitirá la convocatoria para votación en un lugar que sea accesible para los trabajadores, reuniendo las condiciones necesarias para que emitan su voto de forma libre, pacífica, ágil y segura, sin coacción alguna. La convocatoria será fijada en el centro de trabajo con el propósito que los trabajadores que pueden participar en la votación la conozcan, así como cualquier otro sindicato que sea de su interés obtener la constancia a fin de que se pueda adherir a la solicitud.

El CFGCRL cuidará que ninguna persona ajena a los trabajadores, salvo dos representantes por cada sindicato a elegirse, pueda estar en la votación. Igualmente habrá mandado a hacer previamente tantas boletas de votación como trabajadores integren el padrón, las que estarán foliadas, selladas y autorizadas con la firma del funcionario comisionado por el Centro. Se instalarán mamparas para la emisión del voto secreto de los trabajadores, urnas transparentes en las que se depositarán las boletas, cerciorándose que están vacías al iniciar la elección. En la boleta no aparecerá nombre del votante, ni podrá plasmarse señal o elemento alguno que permita identificarlo. Cuando haya participado un solo sindicato, este obtendrá su representatividad con el treinta por ciento de los trabajadores que hubieran participado en la votación. De haber pugnado más de un sindicato el derecho a firmar y celebrar contrato colectivo corresponderá al que obtenga el mayor número de votos.

En su caso, el funcionario del Centro está facultado para solicitar el auxilio de la fuerza pública y podrá tomar las medidas pertinentes para la celebración de las votaciones conforme lo manda la ley. Los servidores públicos de los Centros de Conciliación que obstruyan o dilaten la entrega del Constancia de Representatividad serán sancionados.

Las medidas están orientadas a fomentar que los trabajadores, a través de representaciones reales, participen de las negociaciones colectivas; desincentivando el modelo de simulación de negociación a través de sindicatos no representativos, contratos de protección, y terminando la industria de la extorsión de los emplazamientos a huelga a las empresas por parte de sindicatos no representativos de los trabajadores.

“Se dispone la creación de protocolos en contra de la discriminación, así como para la atención en casos de violencia y acoso sexual”.

Perspectiva de género

Se estipula que habrá un ambiente laboral libre de discriminación y violencia. Asimismo, se dispone la creación de protocolos en contra de la discriminación, así como para la atención en casos de violencia y acoso sexual. Las trabajadoras que presumiblemente sean discriminadas por razones de su embarazo estarán exceptuadas de acudir a la instancia conciliatoria, en su lugar lo harán ante el Tribunal Laboral al cual podrán solicitar que, preventivamente, ordene que continúe disfrutando del Seguro Social. En las directivas sindicales habrá representación proporcional de género.

Conciliación previa al juicio laboral

En caso de controversia entre el trabajador y el empleador, antes de demandar y surgir un juicio laboral, deberán agotar una instancia de conciliación ante el CFGCRL en el ámbito federal y ante el Centro correspondiente de las entidades federativas en el ámbito local. Tales centros estarán integrados por conciliadores especializados en conflictos laborales y serán imparciales. A través de un procedimiento práctico, ágil y de fácil acceso, se favorecerá el arreglo de desavenencias de las partes. Deberá ser concluido en no más de 45 días naturales, habiendo sanciones para los servidores públicos de los Centros de Conciliación que obstruyan o dilaten el acto conciliatorio.

Nueva Justicia Laboral

Las Junta de Conciliación y Arbitraje serán sustituidas por Tribunales Laborales dependientes del Poder Judicial de la Federación o de los Poderes Judiciales de las entidades federativas. Se propiciará el uso de las tecnologías de la información para agilizar los juicios, realizar notificaciones a buzones electrónicos, así como para la realización de diligencias y desahogo de pruebas; por

ejemplo, se usará la videoconferencia como método alternativo para efectuar diligencias judiciales en materia laboral.

En el nuevo proceso, los juicios se llevarán a cabo conforme los principios de oralidad, inmediatez, continuidad, concentración y publicidad. Con respecto a la presentación de pruebas, se establece que se podrán ofrecer, preparar y desahogar desde el escrito de demanda y desde el escrito de contestación a la misma.

Se dispone la figura de la audiencia preliminar, para depurar el procedimiento en juicios laborales, así como para pronunciarse sobre la admisión de pruebas, y otras diligencias.

Además resulta oportuno subrayar, que de omitir el empleador la entrega del aviso de rescisión, se tendrá solamente por presuntiva la separación laboral injustificada; resultando igualmente importante que el ofrecimiento del empleo ya no revertirá la carga probatoria al trabajador. ▲▲



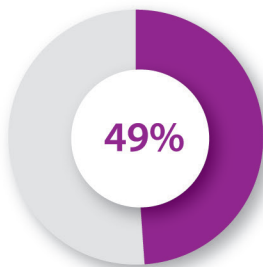
Big Data: importancia para la empresa

Los datos: el nuevo petróleo del siglo XXI

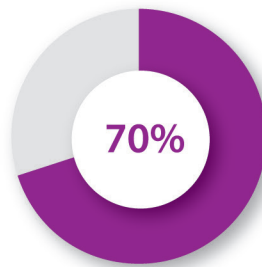
(Andreas Weigend, ex Chief Scientist de Amazon y experto en Big Data)
Si tu empresa no se puede permitir el tener recursos ociosos
¿por qué podría permitirse el no explotar sus datos?



Un estudio presentado por EMC, compañía de Cloud Computing, Big Data y Soluciones IT, revela que:



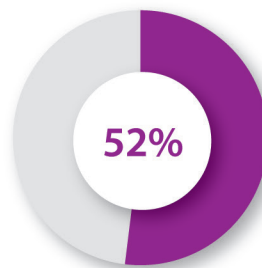
de las empresas reconoce que no sabe cómo convertir todos sus datos en información útil.



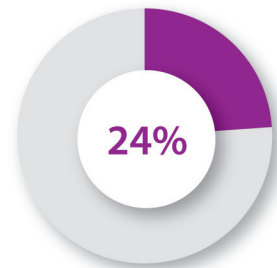
dice que puede extraer conocimiento de los datos.



puede tomar decisiones basándose en esa información en tiempo real.



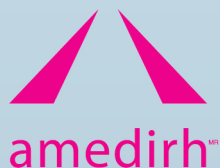
reconoce que no utiliza sus datos de manera eficaz o que se encuentran desbordados por una sobrecarga de información.



de las organizaciones se consideran "buenas" o "muy buenas" a la hora de transformar los datos en conocimiento e información útil para su negocio.



Fuente: Instituto de la Economía Digital de ESIC. Con información de Raúl Gómez Martínez, director general de Apara y profesor de ICEMD.



CONTAMOS CON 6 GRUPOS PARA INTERCAMBIO DE CARTERA

Hotelero
HR
Restaurantero

Enlazando
EO
Oportunidades

Executive
HR
Group



Unificando
UZ
Zonas

Ventas
VT
Telemarketing

Inovando
IT
Talento

Estimado Socio AMEDIRH

Te invitamos a participar
en nuestros Grupos de Intercambio de Cartera

Estos Grupos se reúnen a las 9:00 am una vez al mes en un día ya establecido
Comparte tus vacantes y recibe apoyo del grupo con candidatos acordes a tu perfil

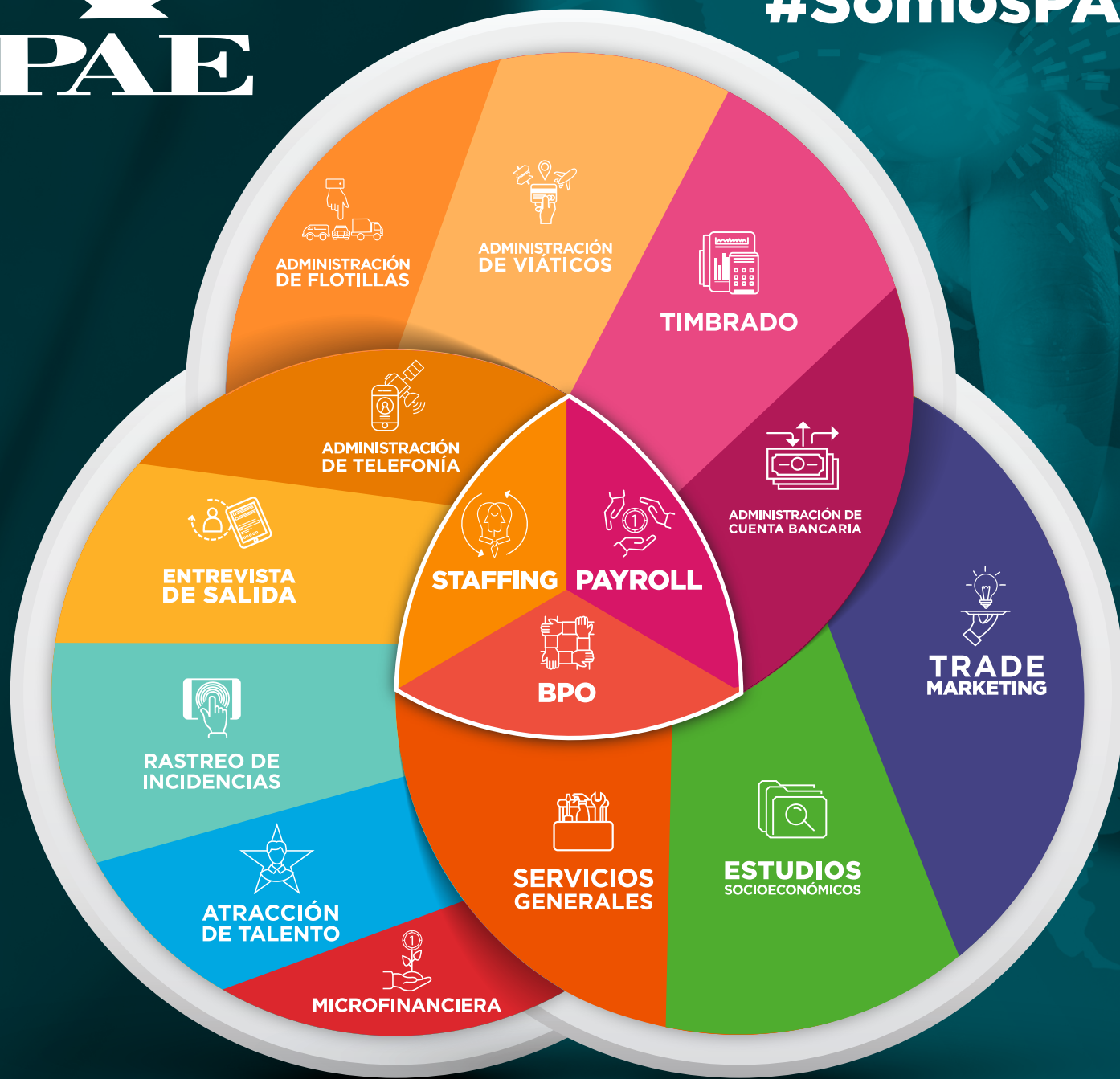
Te recordamos que este es un servicio totalmente gratuito para todos nuestros socios y universidades participantes

¡INSCRÍBETE!

Enrique Chávez / Tels: 5140-2205 y 5140-2222 / echavez@amedirh.com.mx



#SomosPAE



**CON EL PORTAFOLIOS DE SERVICIOS EN CAPITAL HUMANO
MÁS COMPLETO DEL MERCADO**

(55)5980 4800 | PAE Global | SomosPAE.Mx

www.pae.cc

México | Perú | USA | El Salvador | Guatemala | Honduras
Costa Rica | Panamá | Nicaragua | República Dominicana | Argentina