

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

CONGRESO 2016
Conoce a nuestros
conferencistas
internacionales

Grandes TENDENCIAS
Desarrollar la productividad
para generar trabajo decente

RH y Productividad

Retos y perspectivas



www.amedirh.com.mx



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

RECURSOS HUMANOS

> Compensaciones IV "Compensación Variable"	12-13 Mayo
> Innovación y Recursos Humanos III: Modelo de Implementación e Integración	17 Mayo
> Integración del Salario para Efectos del IMSS	19 Mayo
> Wellness II: Diagnóstico y Riesgo de Salud de las Organizaciones	26 Mayo
> Manejo de Equipos de Trabajo desde un enfoque de género	9 Junio
> Obligaciones Patronales ante el Seguro Social	21 Junio
> Productividad y Recursos Humanos	22-23 Junio
> Wellness III: Diseño de un Programa Wellness	30 Junio

INFORMES E INSCRIPCIONES

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

GENTE GRANDE Y BOLSA DE TRABAJO

> Taller de Acompañamiento Empresarial en el Proceso Pre Jubilatorio	31 Mayo
> Taller Implicaciones Psicológicas del Envejecimiento y la Jubilación	24 Junio
> Curso Básico de Assesment Center	23 Junio 7 Julio

INFORMES E INSCRIPCIONES

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

Contenido

CREANDO VALOR

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

P08

PRODUCTIVIDAD

CONGRESO 2016

Conoce a los conferencistas internacionales



P12

Investigación RH

*Pensar en la productividad:
Monitoreo con ejecutivos
de Recursos Humanos*

P14

Grandes TENDENCIAS

*Desarrollar la productividad
para generar trabajo decente*

P26

Talento RH

*El Talento Humano como factor
estratégico para la competitividad*

P22

Enfoque de NEGOCIOS

*El papel del reclutamiento digital
en la productividad*

P36

Conoce A

*Ismael Sánchez Moreno
Director de Personal de Bachoco*

P30

Liderazgo RH

*Incrementando la productividad
por medio de engagement analytics*



Editorial

La hora de la productividad mexicana

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

Lo hecho en México es resultado de la gran cadena de valor que existe en la red de corporativos, empresas medianas, pequeñas y negocios del país. Ahí es donde se cultiva el talento y, por tanto, la calidad y la oportunidad para incrementar el valor en cada producto y servicio. Pero, ¿es suficiente para estar a la altura de las demandas internas y externas?

En los años recientes, los índices nacionales e internacionales sobre productividad han cuestionado las posibilidades que tenemos los mexicanos para ser altamente efectivos. La mirada del análisis se ha puesto en el sistema educativo, no sin reproche, buscando ahí las raíces del problema. El rezago es grande y muchas las implicaciones. Sin embargo, no podemos achacar los resultados únicamente a lo que ocurre en las aulas.

La productividad es un indicador que depende de infinidad de variables del comportamiento organizacional. Se trata de una fuerza coordinada que emana de las personas que trabajan de manera colaborativa.

En este marco es donde se requiere de la participación estratégica de la función de recursos humanos, pues la productividad no depende exclusivamente de la maquinaria, sino de las personas. Gestionar la voluntad de los trabajadores es un requisito indispensable que va de la mano del desarrollo del talento. A medida que se alinean estos dos insumos clave con los objetivos organizacionales, es posible equilibrar e incrementar la rentabilidad.

En esta edición abordamos como tema central la **Productividad y los Recursos Humanos**. En esta aproximación, revisamos el marco legal que se reformó hace un par de años, las tendencias que están influyendo sobre el ámbito empresarial, el papel de los ejecutivos de RH y su incidencia en el mercado del trabajo, y aspectos más específicos como la aplicación de las nuevas tecnologías del *social media* para elevar la efectividad del reclutamiento y la selección del talento.

Thomas Wissing, Director de la Oficina de la OIT para México y Cuba, comparte con nosotros un artículo titulado “Desarrollar la productividad para generar trabajo decente” en el que resalta un dato que vale la pena tener presente.

“En México, el índice de productividad laboral ha crecido en la última década con una tasa de 0.5% promedio anual con diferencias notables entre sectores, regiones y tipos de empresas. Mientras las empresas grandes con más de 500 empleados lograron incrementar su productividad casi en un 6%, en las microempresas con 10 o menos empleados decreció casi por la misma tasa”.

Es evidente que en un país de contrastes como el nuestro, la productividad también raya en los márgenes de la desigualdad. En este sentido, Amedirh busca que las empresas de todos los tamaños y sectores, tengan acceso a herramientas para obtener mejores resultados. Ese es nuestro espíritu y vocación. ▲▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

RESUMEN EJECUTIVO

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

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH: Lic. Pedro Borda Hartmann.

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

CONSEJO CONSULTIVO. PRESIDENTE: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VOCALES: Lic. Oscar Rodríguez González, Director de Desarrollo de Recursos Humanos; El Palacio de Hierro. Lic. Antonio Reus Ascencio, Ex Presidente de Amedirh. Ma. Teresa Zaldivar de Meza. Lic. Armando Cantú Brito, Subdirector de Personal México; Corporativo Bimbo. Sr. Tomás Wissing, Director General para México y Cuba, OIT México. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos, INEGI. Lic. Donato Casas Escamilla, Subdirector General de Administración, INFONAVIT. Lic. Antonio Ramírez Moneda, Asesor; Ternium. Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Las Brisas Hotel Collection. Lic. Edgar Rosas López, Director de Recursos Humanos y Planeación; Productos Medix. Lic. Miguel Hernández, Head of Human Resources Mexico; DAMCO Logistics México. Lic. José Antonio Martí Cotarelo, Consultor y Especialista en RH. Lic. Juan José López Tamez, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Human Resources Manager; Shell. Lic. Juan Pablo Ortiz-Tirado, Director de RH; Principal Financial. Lic. Orlando Moscoso, Director de Personal; CONALEP. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para América Latina; MAERSK.

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

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

CREANDOVALORH. Año 5. No. 3. Mayo 2016. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso a través de IDMS Consulting SC. Teléfono: 2624-2102. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.

En esta edición:

Productividad y Recursos Humanos

México apunta hacia mejores niveles en los indicadores nacionales e internacionales de productividad. Sin embargo, las métricas reales aún no alcanzan los pronósticos y los expertos discuten acerca de la desigualdad que hay en esta variable estratégica entre la diversidad de empresas y sectores económicos. Amedirh ha preparado esta edición monográfica con el objetivo de presentar una visión del panorama que rodea la relación entre la productividad, la rentabilidad y la gestión de recursos humanos.

Investigación RH

El equipo de investigación de Amedirh diseñó y aplicó una encuesta entre los socios para monitorear cuáles son las acciones a favor de la productividad que se implementan en las organizaciones y cuáles son algunos de sus efectos. Conoce los resultados.

Grandes TENDENCIAS

En el artículo “Desarrollar la productividad para generar trabajo decente”, Thomas Wissing, Director de la Oficina de la OIT para México y Cuba, expone cuáles son los retos locales y globales que se enfrentan en la materia.

Enfoque de NEGOCIOS

LinkedIn comparte con Amedirh el artículo “El papel del reclutamiento digital en la productividad”, en el que se revela que las redes sociales se posicionan como la fuente esencial de reclutamiento con 57% en la preferencia, mientras que los portales de empleo en línea pasaron del 43% al 38% en 2015.

Marco LEGAL

El Lic. Fernando Yllanes, Director General del Bufete Yllanes Ramos escribe el artículo “Marco jurídico de la productividad en México” y desarrolla una exposición acerca de la transformación de la legislación que da encuadre al indicador de desarrollo económico y social del empresariado mexicano.

CreandoValorRH tiene el objetivo de enriquecer la perspectiva de los socios de Amedirh a través de artículos y reportajes que aporten un valor agregado. ▲

NUEVOS SOCIOS



Becerril Coca & Becerril, S.C.

Enrique Caamaño Coca
Socio Vicepresidente

BlackTrust

Bruno Blackmore
Gerente y CO – Fundador

BYK

Ángeles Escalante
Directora de Recursos Humanos

C + Clubes Deportivos

Claudia Martínez Araiza
Subdirectora de Capital Humano

Confecciones de Juárez

Lic. Bricia García Fernández
Directora de Recursos Humanos

Diltex S.A. de C.V.

Rebeca Smursz Kluk
Directora de Factor Humano

Driscolls

Mtro. Edgar Omar López
Gerente de Recursos Humanos

Extin Flam S.A. de C.V.

Lic. Claudia Jazmín Urbina Meneses
Gerente de Recursos Humanos

Grupak Servicios S.A. de C.V.

Lic. Fernando J. López Flores
Gerente de Factor Humano y Desarrollo Organizacional

Grupo Dalton

Sergio Echeveste García de Alba
Director Regional de Recursos Humanos
y Enlace Corporativo

Grupo México

Mariana Soria
Gerente de Reclutamiento y Selección

HR Ratings de México

María Fernanda Guzmán Del Valle
Directora de Recursos Humanos

Market Pro

Verónica Vega Ortíz
Gerente de Recursos Humanos

MD Apoyo Empresarial, S.A. de C.V.

Lic. Tania Berenice Osuna Salazar
Directora General

Nathal Actuarios y Consultores

Act. Carlos Fernando Lozano
Director General

Nubaj IT & Consulting

Isaac Rodríguez
Gerente de Gestión de Talento

Premier Destination Services S.A. de C.V.

Sean Collazos
Managing Partner

Prosanté

Miguel Ángel Gabayet Bodington
Director General

Mide tu productividad con los grandes.
Amedirh te invita a formar parte de la
comunidad mexicana más importante
en Recursos Humanos. Hay un lugar
para ti y tu empresa.

Quesería Chila, S.A. de C.V.

Lic. Geraldine Castro Martínez
Jefe de Recursos Humanos

Siegwerk México, S.A. de C.V.

C.P. Javier J. Treviño Villa
Director General

Softland

Teresa Morales
Directora de Softland Capital Humano

Talengo

Borja Díaz-Pache Moreno de la Cava
Director Talengo México

Travel Team México

José Antonio Compeán
Director General

Universidad Tec Milenio

Marcos Fabián González Szymanski
Director de Vinculación Corporativa

¿Sabes dónde están
los empleados que trabajan fuera
de tu empresa?

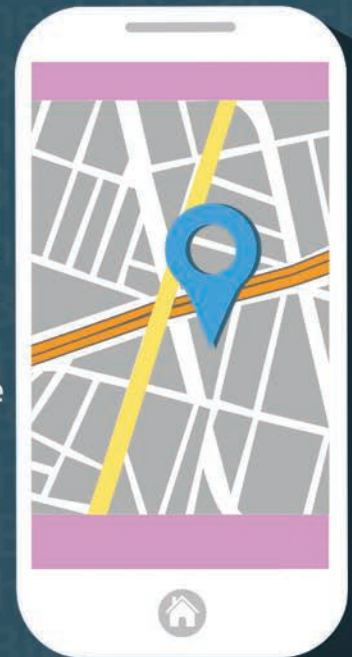
Conoce **BioCheck**[®], la primera plataforma en español
para el seguimiento de rutas, ubicaciones, citas con clientes.
Podrás generar el trayecto por día o de manera permanente;
Genera reportes con pocos clics.

Regístrate y obtén 3 meses de cuenta **PREMIUM** totalmente
GRATIS mencionando el código **AMEDIRH3**

BioCheck[®]

El Sistema más poderoso para el control de Tiempo y Asistencia
de empleados dentro de tu empresa

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



Conoce a los conferencistas del

51 Congreso 2016 • Internacional de Recursos Humanos

The rise of HR adding people value

Por: Amedirh

Organizado por Amedirh, el Congreso Internacional de Recursos Humanos llega a su edición número 51 con la presencia de conferencistas de gran categoría y nivel de especialidad en el ámbito de los negocios y la gestión de talento. Compartimos contigo otras excelentes razones para participar y realizar tu inscripción de inmediato.

1. Innovación

Somos la comunidad de recursos humanos más grande y con el liderazgo de innovación de mayor impacto en México. Cada año, nuestra creatividad en temáticas, logística y estrategias de aprendizaje corporativo sobresale por su reconocida calidad.

2. Excelencia

Amedirh se caracteriza por organizar el congreso mejor valorado por los ejecutivos de recursos humanos y de otras áreas de negocio como finanzas, comercial, operaciones, desarrollo e investigación.

3. Evolución

Los expertos de Amedirh contribuyen a la selección de temas para conformar un programa de conferencias que siempre está a la vanguardia con las tendencias que influyen en el ámbito de los recursos humanos.

Tenemos un lugar para ti

7 y 8 de septiembre
Centro Banamex

4. Relevancia

Los conferencistas que participan en el congreso Amedirh son líderes de alta dirección, consultores de compañías de alcance mundial, asesores de renombre y escritores de auténticos *best sellers* de *management*.

5. Trascendencia

Participar en el Congreso de Amedirh es una oportunidad de aprendizaje que va más allá de la función de recursos humanos, generando repercusiones positivas en toda la organización.

PANEL DE MUJERES



Mónica Flores Barragán, Presidenta para Latinoamérica ManpowerGroup

Mónica Flores Barragán Presidenta para Latinoamérica ManpowerGroup

Es responsable de la operación de 18 países, con más de 3 mil 500 empleados staff y más de 100,000 empleados tercerizados a su cargo. Fue distinguida por el Senado de la República Mexicana como “Mujer Destacada del Año 2011”. Ha sido conferencista y panelista en foros nacionales e internacionales en Europa, Asia y el continente americano enfocándose en tendencias del mercado laboral, alineación de la estrategia de negocios y talento, así como innovación en el futuro mundo del trabajo.

Claudia Jañez Sánchez Presidenta y Directora General de DuPont México, Centroamérica y el Caribe. Directora Jurídica de DuPont México, Centroamérica y el Caribe.

A partir de enero de 2015, Claudia Jañez asumió el cargo de Presidenta y Directora General de DuPont México, Centroamérica y el Caribe; además de seguir fungiendo como Directora Legal y de Asuntos Gubernamentales. Las revistas Expansión y Forbes México reconocieron a Claudia como una de las mujeres más importantes e influyentes en los negocios. Cuenta con una larga trayectoria profesional en el área legal, asuntos corporativos y gubernamentales de empresas transnacionales.



Claudia Jañez Sánchez, Presidenta y Directora General de DuPont México, Centroamérica y el Caribe



Krista Walochik, Presidenta de Talengo

Krista Walochik Presidenta de Talengo

Se incorporó a Talengo como Directora General y Consejera en los inicios de la firma en España. En 2004 fue nombrada *Chief Operating Officer* y un año más tarde ocupó la posición de CEO de la compañía a nivel internacional. Actualmente es Presidenta de la organización en España e Iberoamérica. Desde 2010, Krista es Consejera de la Patronal de Búsqueda de Directivos, AESC (Association of Executive Search Consultants), siendo Presidenta para Europa y miembro del Consejo Mundial con sede en Nueva York.

Ramón Muñoz Presidente del Centro de Innovación y Paradigmas



Ramón Muñoz, Presidente del Centro de Innovación y Paradigmas

Ramón Muñoz Gutiérrez es el gran especialista de la innovación en el mundo hispano. Es, además, uno de los pocos teóricos que han podido llevar a la práctica sus reflexiones, publicadas en numerosos textos. Lo mismo en el Grupo Bimbo y en el Gobierno de Guanajuato, que en Los Pinos o en el Senado de la República, desde donde impulsó exitosamente proyectos vinculados con la innovación y la competitividad. Es autor de ocho libros que respaldan su liderazgo en materia de innovación y paradigmas, entre los que destacan: “Pasión por un Buen Gobierno”, “Innovación Gubernamental”, “Las dos mentes del ser humano”, “El Poder de los Paradigmas” e “Innovación a la Mexicana”.

PANEL DE DIRECTORES

Lino Cattaruzzi

Director General de Google México

Antes de ingresar a Google, Lino ocupó varias posiciones en AOL, incluyendo el puesto de Presidente para Latinoamérica y su subsidiaria en Argentina. En 2014, se incorporó como Director General de Google México, habiendo desempeñado el mismo puesto en Argentina. En la matriz de Google en California, dirigió el equipo de Estrategia Comercial para Soluciones OnLine y estuvo a cargo de la organización de Ventas OnLine para Google Alemania, Suiza y Austria basado en Dublín.



Lino Cattaruzzi, Director General de Google México

Louise Goeser

CEO de Siemens Mesoamérica

Con casi una década en Ford, donde atrajo inversiones por más de 5 mil millones de dólares, y experiencia en Westinghouse, en el 2009 Louise Goeser fue nombrada CEO de Siemens Mesoamérica. Ha posicionado a México en el circuito de inversiones de la compañía. En 2015, Siemens México ganó el premio *Werner von Siemens* al mejor país por sus resultados de negocio, la satisfacción de sus clientes y de sus empleados. Louise Goeser estudió matemáticas en la Universidad Estatal de Pennsylvania y completó el MBA en la Universidad de Pittsburgh.



Louise Goeser, CEO de Siemens Mesoamérica

Scot Rank

Director General de Grupo Lala

Ejecutivo experto en las industrias de consumo y comercio en México y Centroamérica, ha estado ligado a Latinoamérica por más de 25 años. Es Director General de Grupo Lala y antes fue Presidente y Director General de Walmart de México y Centroamérica. Realizó el MBA y es Licenciado en Economía y Biología, en ambos casos por la Universidad de California. Ha sido colaborador en The Coca-Cola Company, Grupo Crisoba y en la consultora McKinsey & Company. En enero de 2015 se incorporó a Grupo Lala y el 1 de marzo del mismo año fue nombrado CEO.



Scot Rank, Director General de Grupo Lala

Juan Carlos Romero Hicks Senador de la República Mexicana



Juan Carlos Romero Hicks, Senador de la República Mexicana

Político y educador, Juan Carlos Romero Hicks es Presidente de la Comisión de Educación del Senado. Se desempeña también como secretario e integrante de otros grupos dentro del Senado de la República. Ha sido Gobernador Constitucional del Estado de Guanajuato, Director del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; y Presidente del Consejo Directivo del Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte. Es Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato y cuenta con la Maestría en Ciencias Sociales y Administración de Negocios, ambas por el *Southern Oregon State College*.

SOLUCIONES INTEGRALES EN CAPITAL HUMANO



Personalizando
Empresas

• ADMINISTRACIÓN
DE NÓMINA

• MAQUILA
DE NÓMINA

• RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN

• ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS

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

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

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

CORPORATIVO CENTROAMÉRICA: El Salvador.

USA: Los Angeles y San Diego, CA.

Mail: buzon@pae.cc





Pensar en la productividad: *Monitoreo con ejecutivos de Recursos Humanos*

Por: Amedirh

Las reformas estratégicas que se han generado desde el Ejecutivo Federal durante el sexenio anterior y el actual, han impulsado la necesidad de alcanzar la mayor productividad y rentabilidad de las empresas, haciendo uso efectivo de todos los recursos, entre ellos, el talento de las personas.

El equipo de investigación de Amedirh aplicó una encuesta vía web entre marzo y abril de 2016 a una muestra representativa de 2900 personas principalmente de Área Metropolitana Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y 27 ciudades más de la República Mexicana. El monitoreo abordó cinco aspectos diferentes y a continuación se exponen los principales hallazgos.

Conocimiento del marco regulatorio

2 de cada 3 ejecutivos dedicados a la gestión del talento afirmaron desconocer cuál es el encuadre jurídico en materia de productividad en las empresas mexicanas. Este fenómeno representa una de las mayores oportunidades en lo que concierne a la familiarización y capacitación de los responsables de la función.

Participación de la alta dirección en el diseño y desarrollo de estrategias para mejorar la productividad

En el 35% de los casos se consideró que los altos líderes están muy involucrados y el 32% solamente involucrados. Un 26% percibe que se encuentran algo involucrados y 6% reconoció que en sus empresas no están involucrados. En resumen, sólo 6 de cada 10 participan en iniciativas de mejora a la productividad.

Principales acciones para mejorar la productividad

Se propuso a los participantes una lista de acciones predefinida por el equipo de investigación de Amedirh. 53% señaló el establecimiento de indicadores clave de negocio, 15% el desarrollo de líderes y mandos medios para la productividad, 13% los programas de capacitación ligados a indicadores, 12% la implementación de programas de calidad y 7% los estímulos económicos para incrementar la productividad.

Obstáculos para la productividad

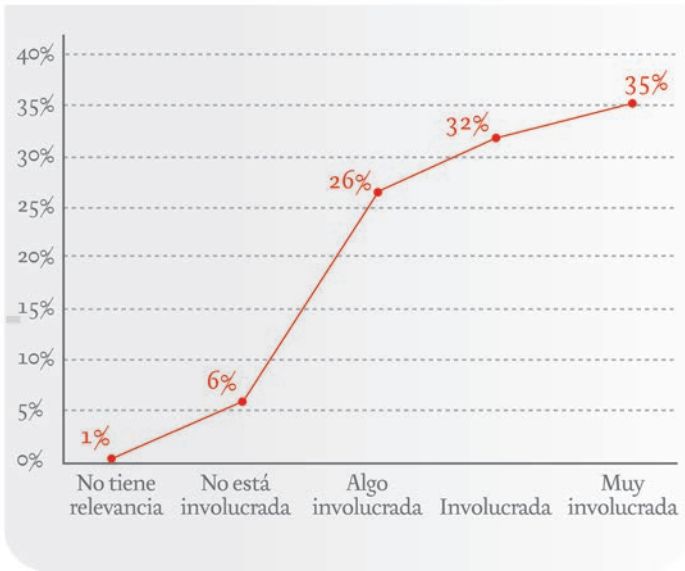
Acerca de los factores que obstaculizan la mejora de la productividad, los participantes en la encuesta le atribuyen un 33% al estado de ánimo de los colaboradores. Por otro lado, con idéntico porcentaje de 20% a los altos índices de enfermedades vinculadas al trabajo, la crisis económica en general, el ausentismo y los retardos. Un 14% fue asignado a los recortes de personal, capacitación o prestaciones y sólo 12% al presentismo laboral.

Percepción del trabajador sobre las medidas para mejorar la productividad

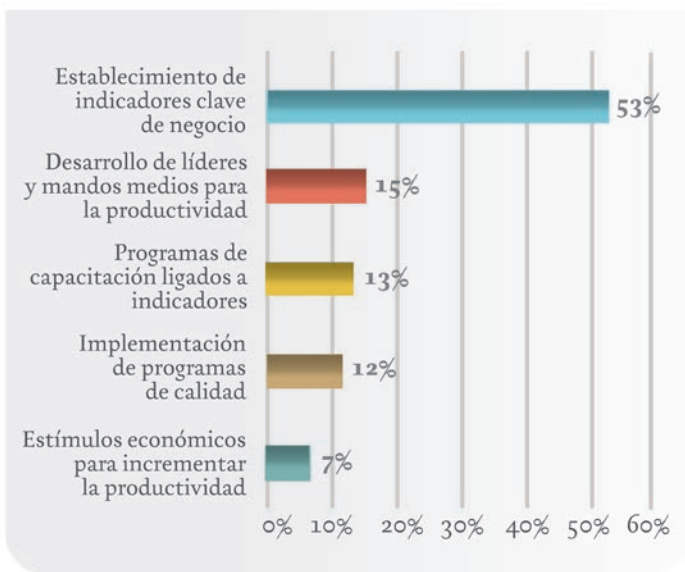
Finalmente se abordó cómo consideran los trabajadores el impacto de las iniciativas para mejorar los resultados. 39% señaló que la productividad incrementa el valor de la empresa y mejora el empleo, 28% dijo que ser más productivo asegura la permanencia en el trabajo, 14% expresó que ser más productivo mejora el sueldo, 11% que la productividad mejora la calidad de vida y 7% que ser productivo facilita alcanzar un ascenso. ▲▲

Acerca de los factores que obstaculizan la mejora de la productividad, los participantes en la encuesta le atribuyen un 33% al estado de ánimo de los colaboradores.

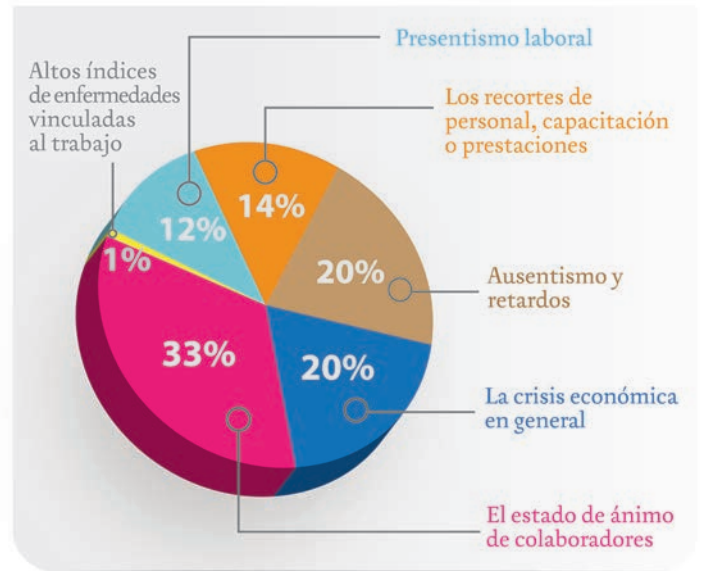
En tu empresa, ¿qué tan involucrada está la alta dirección en el diseño y desarrollo de estrategias para mejorar la productividad?



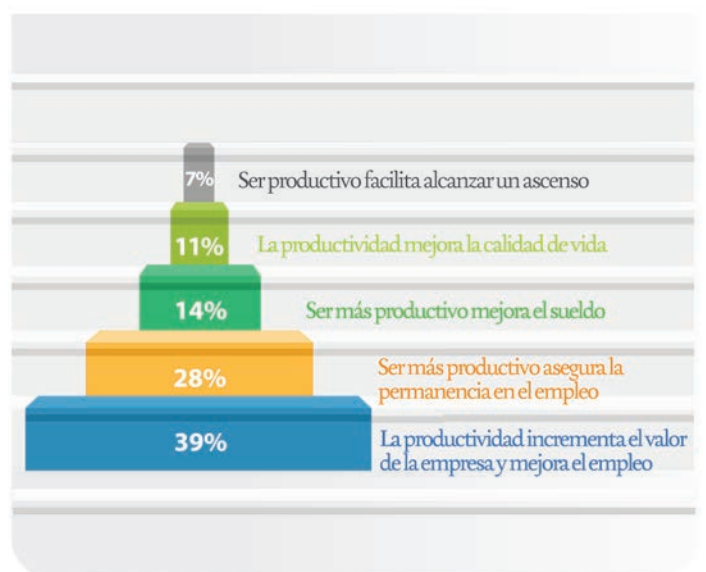
¿Cuáles dirías que son las principales acciones que se emprenden para mejorar la productividad en tu organización?



¿Cuáles de las siguientes opciones representan un obstáculo para la mejora de la productividad en tu empresa?



En tu experiencia, ¿cuál dirías que es la percepción que tienen los colaboradores de tu empresa acerca de las medidas para mejorar la productividad?



Fuente: Dirección de Mercadotecnia Amedirh.

Desarrollar la productividad para *generar trabajo decente*

Por: Thomas Wissing, Director de la Oficina de la OIT para México y Cuba

Tendencias y retos globales y de México desde la perspectiva de la OIT

Uno de los grandes retos que enfrenta América Latina para crecer, generar empleo de calidad y pagar salarios dignos es el impulso a la **productividad**. El reciente informe “Panorama Laboral 2015” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), alerta sobre un contexto regional de desaceleración económica y una creciente dificultad para mantener las tasas de crecimiento económico de la última década, que habían permitido reducir la desocupación en América Latina y el Caribe. También advierte sobre la probabilidad de un estancamiento de los salarios medios reales, que en el 2015 todavía alcanzaron un crecimiento muy modesto en la mayoría de los países de la región.

En México, el índice de productividad laboral ha crecido en la última década con una tasa de 0.5% promedio anual con diferencias notables entre sectores, regiones y tipos de empresas.¹ Mientras las empresas grandes con más de 500 empleados lograron incrementar su productividad casi en un 6%, en las microempresas con 10 o menos empleados decreció casi por la misma tasa.² Esto tiende a abrir aún más la bre-

cha salarial de la micro y pequeña con la gran empresa, que es del orden de 1:4 y 1:2, respectivamente.³

Productividad, sostenibilidad y gestión de recursos humanos

En este contexto y en concordancia con la agenda 2030 los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, resulta importante diseñar y ejecutar políticas de desarrollo productivo. Se requiere diversificar la estructura de la producción, promover el aumento de la productivi-

¹ INEGI, *Sistema de Cuentas Nacionales y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*.

² *A tale of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy*, McKinsey, 2014.

³ CEPAL/AL-INVEST, 2013; OCDE/CEPAL, 2012, *Perspectivas Económicas De América Latina 2013*.



Se requiere diversificar la estructura de la producción, promover el aumento de la productividad y el crecimiento de las empresas, con el fin de crear más y mejores empleos y poder pagar mejores salarios.

dad y el crecimiento de las empresas, con el fin de crear más y mejores empleos y poder pagar mejores salarios. Para impulsar la productividad a nivel de país, es indispensable lograr una mayor especialización y articulación de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en cadenas productivas que generen un alto valor agregado.

En el ámbito de las empresas, trabajar conjuntamente para incrementar la productividad requiere el compromiso de los trabajadores de mejorar y certificar sus competencias; y de los empresarios de respetar los derechos de los trabajadores, propiciar la capacitación, reconocer sus contribuciones a la productividad mediante mejores ingresos e invertir en condiciones de trabajo dignas, seguras y salubres. Implica un diálogo social respetuoso y constructivo en el marco de las Comisiones de Capacitación y Productividad en las empresas. Requiere también el compromiso de los gobiernos de generar un entorno favorable para la formación de capital humano y del desarrollo de empresas sostenibles.

El papel de la innovación tecnológica, organizativa y social

Para ser más productivo, es importante innovar. La innovación es la aplicación de nuevos conocimientos a los procesos productivos que genera nuevos valores económicos, sociales y ambientales, resultado del aprendizaje por parte de los actores sociales en las organizaciones. Es necesario transitar de un paradigma de la competitividad por bajos salarios a la generación de modelos de innovación tecnológica, organizativa y social, incluyendo las relaciones laborales a nivel de empresa, que permiten mejorar el estatus de bienestar de los trabajadores. En esta visión, aumentar la productividad implica:

- ▶ Incrementar la habilidad y los incentivos para aprender.
- ▶ Reducir la brecha de conocimientos.

- ▶ Aprender de ‘cómo hacer las cosas mejor’.
- ▶ Aprovechar el potencial productivo no utilizado de las personas (sus ideas, propuestas, motivaciones, experiencias).
- ▶ Incorporar al proceso productivo al máximo posible a grupos de trabajadores normalmente excluidos (personas con discapacidad, jóvenes, mujeres, adultos mayores, trabajadores indígenas).

Esto significa crear en el lugar de trabajo ambientes de aprendizaje y una cultura de productividad, incluyendo el diseño de incentivos de compensación monetaria y no monetaria (motivacional).

Herramientas de la OIT para una gestión integral de la productividad

Mediante la cooperación con sus mandantes, la OIT promueve “avanzar hacia una economía de productos y servicios de mayor valor agregado y más competitivos, que permite mejorar los salarios y aumentar los empleos formales, haciendo un uso eficiente y controlado de los recursos naturales, sin comprometer la calidad de vida de futuras generaciones.”⁴

La Oficina Regional de la OIT ha adoptado como una de sus tres áreas prioritarias de cooperación en América Latina y el Caribe, promover “Políticas de desarrollo productivo para el crecimiento inclusivo con más y mejores empleos”. Para ello, la OIT ha desarrollado y puesto a disposición de sus países miembros una serie de directrices y herramientas que promueven el desarrollo sostenible de las empresas. Incluyen las que inciden en el entorno, las políticas, los sistemas organizativos y de recursos humanos de las empresas.

⁴ OIT, “Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles”; adoptadas por la *Conferencia Internacional del Trabajo de 2007*.

La **herramienta para generar un entorno propicio para la empresa sostenible**, permite identificar y priorizar las limitaciones que inhiben el desarrollo de más y mejores empresas y que requieren de acciones del gobierno y de las propias organizaciones de empleadores (ejemplo de Jalisco: <http://www.ccij.org.mx/scorecard/>)

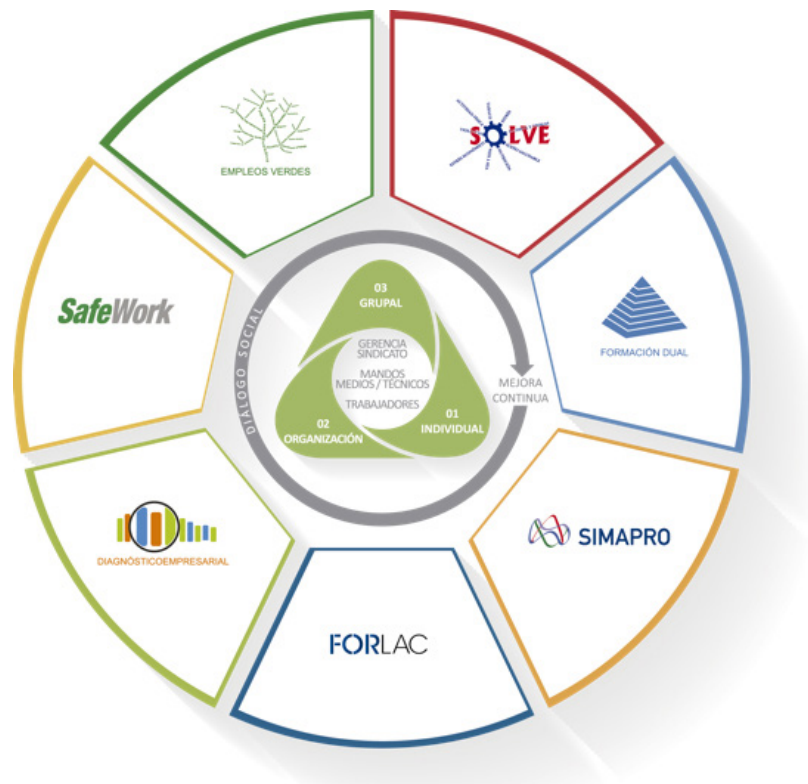
La **guía de diagnóstico empresarial** acerca la empresa a la normativa internacional laboral y a los Convenios y a las Recomendaciones de la OIT de manera práctica y sencilla. Ayuda a cómo medir y mejorar el desarrollo de las empresas de manera responsable y competitiva.

En cuanto a sistemas organizativos y desarrollo de recursos humanos, la OIT ha elaborado y probado un paquete de herramientas que sirvan a las empresas – empresarios y trabajadores – para mejorar y medir

la productividad (**SIMAPRO**); reducir riesgos de accidentes y enfermedades de trabajo (**SafeWork**); atender adicciones y factores psicosociales en el trabajo (**SOLVE**); introducir esquemas de formación dual con un alto componente de aprendizaje práctico en las empresas; eliminar el trabajo infantil (**IPEC**) y promover **prácticas y empleos verdes** en las empresas. (www.herramientasoit.org)

La productividad no es un fin en sí mismo. Debe servir para mejorar la competitividad de la economía, el bienestar de quienes laboran en las empresas y eficientizar el uso de los recursos naturales. No significa trabajar más, sino trabajar mejor, más inteligente, con mayor innovación y trabajo decente, cuidando el medio ambiente. ▲▲

Herramientas de la OIT para el desarrollo de empresas sostenibles



El contenido del artículo es responsabilidad del autor.

APRENDA INGLÉS

en Cincinnati, Ohio

★ USA ★

Cursos Intensivos Individuales

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



Programa:

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

Duración de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA^{INC}

FUNDADA EN 1972

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



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



Monitoreo de la productividad de los empleados: *Pros y contras*

Fuente: Lee Michael Katz, "Monitoring Employee Productivity: Proceed with Caution", HR Magazine, 60(5), June 2015. Reprinted by permission of the publisher. All rights reserved.

Mucho antes de que los dispositivos de monitoreo de actividad en el trabajo, como Fitbit y FuelBand se hicieran populares, los pasos de Patty Jo Toor ya estaban siendo contados, pero no por ella. Su empleador utilizaba una cinta métrica cuando comenzó su carrera de medicina en 1979 como un recurso para medir el recorrido que hacían las enfermeras al caminar en sus rondas diarias.

Hoy en día, Toor es directora de enfermería en el Florida Hospital Celebration Health, cerca de Orlando. La fuerza de trabajo que ella supervisa se monitorea de la misma manera en cómo Toor fue observada hace 35 años, pero la tecnología actual brinda mayor precisión. Las 300 enfermeras y técnicos de atención al paciente a su cargo llevan consigo gafetes con sensores que registran exactamente a dónde van durante un turno. El sistema de localización en tiempo real muestra con qué frecuencia un empleado visita la habitación de un paciente y el control de enfermería.

El monitoreo automatizado ayudó al personal del hospital para descubrir que no se había surtido suficiente medicamento en ciertas estaciones para toda una noche, situación que provocó tiempo extra en las

enfermeras. Como resultado de la monitorización, el hospital mejoró sus procedimientos de suministro y se hizo más eficiente.

En la era digital, sin embargo, el uso del monitoreo de los empleados no se limita a las situaciones con posibles consecuencias de vida o muerte, como las relacionadas con la atención y la seguridad del paciente en un hospital. Las empresas de todo el mundo dan seguimiento a las actividades de los trabajadores en diversidad de formas, en un esfuerzo por ser más ágiles y productivas.

Algunas compañías miden las pulsaciones del teclado o el uso de programas que pueden demostrar a los supervisores cuando hay inactividad en un equipo por más de 15 minutos. Otras organizaciones utilizan palabras clave para detectar los sitios web visitados por los colaboradores y bloquean los que no están relacionados con el negocio. De hecho, casi es posible medirlo todo a través de tarjetas de seguridad y escáneres de huellas digitales, GPS y cámaras de foto y video.

"El monitoreo se lleva a cabo por infinidad de razones", dice Lewis Maltby, Presidente del Instituto Nacional Workrights en Princeton, N. J. "Virtualmente

Mientras que el monitoreo puede mejorar la productividad de los empleados, simplificar el cálculo de la nómina, hacer eficiente la documentación y respaldo de la información y reducir responsabilidades futuras; también puede generar desconfianza y miedo.

cada empresa lleva a cabo la vigilancia electrónica de acuerdo con sus necesidades.”

John Angle, Director de Recursos Humanos de Shuttle Express Inc., aprendió los beneficios del monitoreo de los empleados cuando una de las camionetas de su compañía, equipada con cámaras, fue alcanzada por un auto. El otro conductor dijo que el accidente no fue su culpa. No obstante, “hemos sido capaces de mostrar el video con evidencias que nos ahorraron cien mil dólares”, recuerda el ejecutivo.

Los 200 conductores de la compañía saben que, si una de las cámaras en sus camionetas está rota, “ese vehículo no debe moverse hasta que el dispositivo sea reemplazado”, asegura Angle. “De esa magnitud es la relevancia que tiene el monitoreo para nosotros”.

Pero si bien es evidente que los empleadores pueden medir casi todo lo que hacen los empleados, la pregunta para muchos es si deberían hacerlo. Para averiguarlo, es importante que las empresas tengan un sentido claro de lo que esperan lograr con esta acción, con transparencia en su comunicación. Cuando el monitoreo se ejecuta de forma inapropiada, pueden perderse el compromiso y la confianza hacia recursos humanos.

Las ventajas

El monitoreo de la productividad de los empleados puede ser tan simple como dar seguimiento al registro de llegadas y salidas en la computadora de la oficina o en un portal web de la compañía. En el negocio de la transportación, Angle observa a sus conductores a través de dispositivos que adquirió por \$200 dólares cada uno y que están equipados con Google Maps y un software especializado.

United Parcel Services (UPS) ahorra millones de dólares al año utilizando programas de cómputo de análisis para monitorear los servicios de entrega que ofrece. De

este modo, la tecnología ayuda a que los conductores eviten perder tiempo y combustible al dar vueltas innecesarias en sus rutas y facilitando que tomen decisiones en el camino, para aumentar su efectividad.

En las circunstancias apropiadas, el monitoreo de productividad puede brindar una variedad de resultados positivos, incluyendo:

- ▶ **Se aprende cómo los empleados pueden trabajar mejor.** Las organizaciones pueden reunir datos para inteligencia de negocios a partir del conocimiento que sus trabajadores generan cada día, en opinión de Kate Bischoff, SHRM-SCP y abogada en Minneapolis y directora de recursos humanos. Los beneficios incluyen la mejora de la estructura organizacional, identificando cuáles son las herramientas que necesitan los colaboradores y los periodos de mayor productividad alcanzada por ellos, así como aquellos equipos en los que funcionan mejor.
- ▶ **Reduce las distracciones.** Diversos estudios muestran que mucho del tiempo perdido en el trabajo se va en distracciones, días festivos no oficiales y juegos en línea en la computadora y los dispositivos móviles. Corinne Jonnes, consultora de recursos humanos ubicada en la ciudad de Nueva York, desarrolló una lista de sitios web que de manera ordinaria son buscados por las personas y que las distraen; incluye desde tiendas hasta páginas para adultos. Además, hay una categoría especial: videos de gatos. “Por ejemplo, tenemos un caso donde los empleados del equipo de operaciones están obsesionados con este tipo de video clips”, asegura Jones. Esto se descubrió monitoreando las búsquedas que se realizan y cuánto tiempo se les dedica. “Identificamos que en un mes se dedicaron 80 horas a ese tipo de contenidos”.
- ▶ **Brinda seguridad a los empleados.** Paul Randhawa, analista senior de gerenciamiento en Santa Clara

Valley Water District en California, comenta al respecto que, “si un empleado no regresa a su hora y nadie sabe sobre su paradero e integridad, entonces hay que echar mano de sistemas como el GPS para asegurarse de que se encuentra seguro trabajando fuera de las instalaciones de la empresa”.

- ▶ **Promueve la cultura de la seguridad.** En las camionetas utilizadas por UPS se ha instalado un dispositivo tipo “caja negra” con un sistema de monitoreo avanzado que detecta si los conductores están utilizando o no el cinturón de seguridad, que es uno de los principales factores de accidentabilidad en esta categoría de negocio, de acuerdo con el punto de vista de Jack Levis, director senior de procesos administrativos de la compañía.
- ▶ **Asegura la puntualidad.** El monitoreo electrónico facilita la atención a cierto tipo de situaciones como el control de la asistencia. “Rápidamente puedo extraer un reporte del reloj checador y observar cuántos días ha faltado un colaborador”, dice Cathy Plouzek, SHRM-SCP, directora de recursos humanos de Alliance Benefit Group en Peoria, Illinois. “Hace poco se nos presentó un caso donde un trabajador tenía 90 días en la empresa y ya se había ausentado nueve días laborales”.
- ▶ **Es una herramienta de entrenamiento.** Por ejemplo, a través del monitoreo de llamadas a los clientes, muchos empleados pueden entrenarse con efectividad al escuchar sus grabaciones y observar lo que hacen bien y lo que no. También se puede echar mano de los registros de colaboradores que lo hacen con excelencia. “Nosotros utilizamos este método para la mejora continua”, asegura Plouzek.
- ▶ **Ayuda en la evaluación del desempeño.** David Swanson, SHRM-SCP, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de SAP, firma de tecnología de Silicon Valley, señala que la compañía utiliza sus propios productos de software para evaluar el desempeño de los trabajadores y formar una base de información que consultan con frecuencia. Los empleados pueden escribir un resumen de su actividad y logros e incluso agregar un video corto. Los registros electrónicos sirven como una pauta para abrir conversaciones sobre los resultados y están sustituyendo poco a poco a “la dolorosa evaluación anual”.
- ▶ **Facilita la documentación de comportamientos inapropiados.** Los mensajes de correo electrónico pueden documentar conductas que dejan ver el potencial de responsabilidad de los empleados. Hace varios años, por

ejemplo, Swanson tuvo en las manos un caso en el que un colaborador acosaba de forma muy evidente a un compañero, incluyendo el uso del e-mail. Con todo y que el acosador borraba de su computadora los textos enviados, se logró recuperar dicha información y sustentar un despido justificado.

Las desventajas

Mientras que el monitoreo puede mejorar la productividad de los empleados, simplificar el cálculo de la nómina, hacer eficiente la documentación y respaldo de la información y reducir responsabilidades futuras; también puede generar desconfianza y miedo en los colaboradores a quienes no les interesa ser observados a cada paso que dan. “A veces piensan que están en Big Brother”, comenta Dan Quillen, director de servicios internos y recursos humanos para la ciudad de Aurora, Colorado.

- ▶ **Aumenta la rotación de personal.** Hay empleados que llegan a sentirse ofendidos por los esfuerzos de monitoreo de productividad. “Afecta la moral definitivamente”, expresa Bischoff. Para algunos empleadores, “una consecuencia es la baja de retención de talento porque a las personas no les gusta ser fiscalizadas todo el tiempo”.
- ▶ **Genera tensión.** Existen ocasiones en las que el monitoreo puede hacer que la productividad disminuya en lugar de incrementar, porque “después de todo nadie hace bien su trabajo teniendo al jefe mirando por encima del hombro”, añade Lewis Maltby.
- ▶ **Inhibe el trabajo.** Debido a que más colaboradores están usando las redes sociales en sus lugares de trabajo, expertos y ejecutivos de recursos humanos advierten acerca de cómo las políticas de bloqueo de estos sitios web pueden inhibir el desempeño. “Solemos creer que nadie necesita el acceso a Pinterest, por ejemplo”, dice Quillen. No obstante, el ejecutivo descubrió que los empleados de la ciudad lo utilizan para tomar ideas y desarrollar actividades para los niños de la comunidad durante el verano.
- ▶ **Sale del algoritmo.** En ocasiones, la tecnología requiere más de la mano y la mente humana. Levis recuerda cómo en UPS, durante una sesión de entrenamiento en la que él mismo marcó los límites de velocidad a un nuevo colaborador, simplemente se encontró con que los dispositivos avanzados de la compañía no funcio-

naron. “Digamos que siempre hay algo que se queda fuera del algoritmo y cuya solución pasa a nuestras manos”.

- ▶ **Reconoce la naturaleza humana.** Por otra parte, hay algo más que comentar acerca del otorgamiento de permisos para que los trabajadores “tomen un respiro” navegando en un sitio web o visitando las redes sociales. Esos pequeños recesos pueden hacerlos sentirse revitalizados y más productivos a lo largo del día. Además, es un reconocimiento a la condición humana que todos tenemos y que las personas no son máquinas que pueden operar de forma continua sin descanso o un tiempo para el esparcimiento.

Reducir el miedo y el rechazo

Si la organización decide monitorear a los empleados sin duda habrá mejoras para el negocio y las mediciones ayudarán también a reducir algunas controversias. Para lograrlo se requiere de:

- ▶ **Comunicación oportuna y efectiva.** Es indispensable brindar a los empleados la posibilidad de comprender a fondo porque el monitoreo de la productividad es crítico. En Santa Clara Valley Water District se entrena a los colaboradores de sus diferentes unidades acerca de las razones por las que se hace seguimiento en sus unidades y cómo puede afectar en su desempeño el dejar de hacerlo. De hecho, todos los temas se discutieron y analizaron durante los seis meses previos al inicio de la práctica de monitoreo.
- ▶ **No se convierta en un “cuenta centavos”.** Demasiada obsesión en el monitoreo puede desmoralizar a la fuerza de trabajo. Actuar sólo a favor de la medición sin considerar al factor humano “puede representar un costo mayor que el que se quería cuidar”, anota Levis.
- ▶ **Hay que evitar las sanciones y mejor enfocarse en la mejora.** En el caso del desempeño de las enfermeras, Toor destaca que sólo se pueden obtener grandes beneficios del monitoreo altamente automatizado cuando los empleados no sienten temor. “Nunca usamos los castigos como medio para razonar”, asegura.

El futuro

Con toda esta ola de monitoreo en marcha, podría parecer como si los empleadores quisieran conocer cada pensamiento de la gente. Lejos de ser cierto, la verdad es que las cosas siguen cambiando. El monitoreo todavía no

tiene una penetración tan amplia como podría suponerse. Es más, hoy día se están incorporando programas de software que son capaces de identificar y categorizar el sentimiento que se encuentra detrás de los mensajes de las personas; por ejemplo, en los textos de correo y redes sociales. Esta es una nueva tendencia en la minería de datos.

Por ejemplo, en Steelcase, compañía de muebles y tecnología para oficina, ubicada en Grand Rapids, Michigan, están experimentando con dispositivos y software capaces de realizar una lectura de la expresión facial de las personas que se puede asociar con determinadas palabras y significados.

Steelcase, en colaboración con un equipo del MIT, está probando tecnología basada en un sensor habilitado con un micrófono y una cámara, de acuerdo con lo revelado por Dave Lathrop, director de investigación aplicada y consultoría dentro de la compañía. Algunos de los estudios que han realizado están apoyados por estos recursos para observar más de cerca cómo son las interacciones de los trabajadores, su uso de la tecnología y el análisis del lenguaje no verbal.

Lathrop predice que, en un día no muy lejano, los resultados de estas pruebas servirán para fomentar que los colaboradores más introvertidos o tímidos se animen a proponer nuevas ideas en las reuniones creativas, por ejemplo.

Para Lathrop, el propósito de estas investigaciones reside en el desarrollo de nuevos productos más que en monitorear de manera permanente a las personas. Se trata, de acuerdo con su opinión, de encontrar cómo ayudar para que los colaboradores hagan mejor su trabajo.

No obstante, está preocupado por el hecho de que la combinación de la tecnología con la necesidad de monitorear a los empleados pueda resultar una acción intrusiva para la sociedad que vaya hacia los límites de la ciencia ficción, tal como lo planteó George Orwell en su novela “1984”. “Creo que Orwell podría estar de acuerdo conmigo en que Big Brother está llegando al mundo del empleo”, concluye Bischoff. ▲▲



El papel del reclutamiento digital en la productividad

Por: LinkedIn

Las nuevas tecnologías han facilitado la comunicación y mejorado muchos procesos que antes requerían una inversión significativa. La hiperconectividad que se vive en la actualidad sólo permite abrir oportunidades y nuevas formas para realizar, casi, cualquier actividad; el mundo digital es parte inherente de la vida privada y profesional de las personas.

En el ámbito de los recursos humanos y el reclutamiento, las herramientas digitales juegan un papel importante para facilitar los procesos de búsqueda y ubicación de candidatos, para hacer mucho más sencillo el proceso de reclutamiento, de forma modular y con resultados mucho más acertados y de mayor calidad; pero, sobre todo, generar ahorros para las compañías empleadoras al tener mayor control de los candidatos vía remota, con más datos y referencias dadas por la interacción con empresas, personas y la información que consumen.

De acuerdo con el estudio *Tendencias de reclutamiento 2016* realizado por LinkedIn, las redes sociales y profesionales son la tendencia preponderante que se ha detectado en este sector, lo que impacta positivamente en las decisiones de las compañías al enfrentarse con candidatos digitales, informados y conectados y a procesos de reclutamiento mucho más productivos.

En el ámbito de los recursos humanos y el reclutamiento, las herramientas digitales juegan un papel importante para facilitar los procesos de búsqueda y ubicación de candidatos.

El poder de las redes sociales y profesionales en la calidad de la contratación

Las redes sociales y profesionales son la clave para potenciar y hacer mucho más productivas las contrataciones para este año. Dichos medios se posicionan como la fuente esencial de reclutamiento con 57% en la preferencia, mientras que los portales de empleo en línea pasaron del 43% al 38% en 2015.

Las contrataciones internas y las recomendaciones de empleados continúan siendo programas importantes en el mix de selección de personal en el que este tipo de redes toma gran relevancia por el alcance que tienen. El consumo digital de los internautas permite obtener más información de los candidatos que se postulan

Dentro de las herramientas más eficaces en la creación de la marca empleadora figuran el sitio web de la empresa con 76%, las redes profesionales en línea con 71% y las redes sociales con 48%.

proactivamente o que han sido identificados a través de las redes y relaciones; toda la información generada al ser compartida y consumida se suma a su perfil y da mejor visibilidad de las habilidades, aptitudes, gustos, pasatiempos, etcétera; que impactan en el desempeño del candidato y en la proyección de la carrera profesional mucho más acertada.

De acuerdo con el estudio Tendencias de reclutamiento 2016 realizado por LinkedIn, las redes sociales y profesionales son la tendencia preponderante que se ha detectado en este sector.

La marca empleadora también toma impulso

No obstante, la marca empleadora también forma parte de las principales tendencias que LinkedIn identificó para la captación de candidatos. Muchas empresas han comenzado a generar estrategias para el desarrollo de la creación de la marca; sin embargo, los expertos aún consideran que no tienen los recursos suficientes para hacerlo bien. Esto se debe, probablemente, a que confían demasiado en el sitio web de su empresa, en vez de concentrarse en los canales de salida, como las redes sociales y profesionales en línea.

Se debe considerar que sólo el 44% cuenta con el capital para el desarrollo de la marca y programas de captación y retención de talentos y se sugiere tomar de otras áreas de las compañías, como mercadotecnia y ventas.

La marca empleadora puede ser parte importante de los hábitos de consumo de los candidatos al tener una



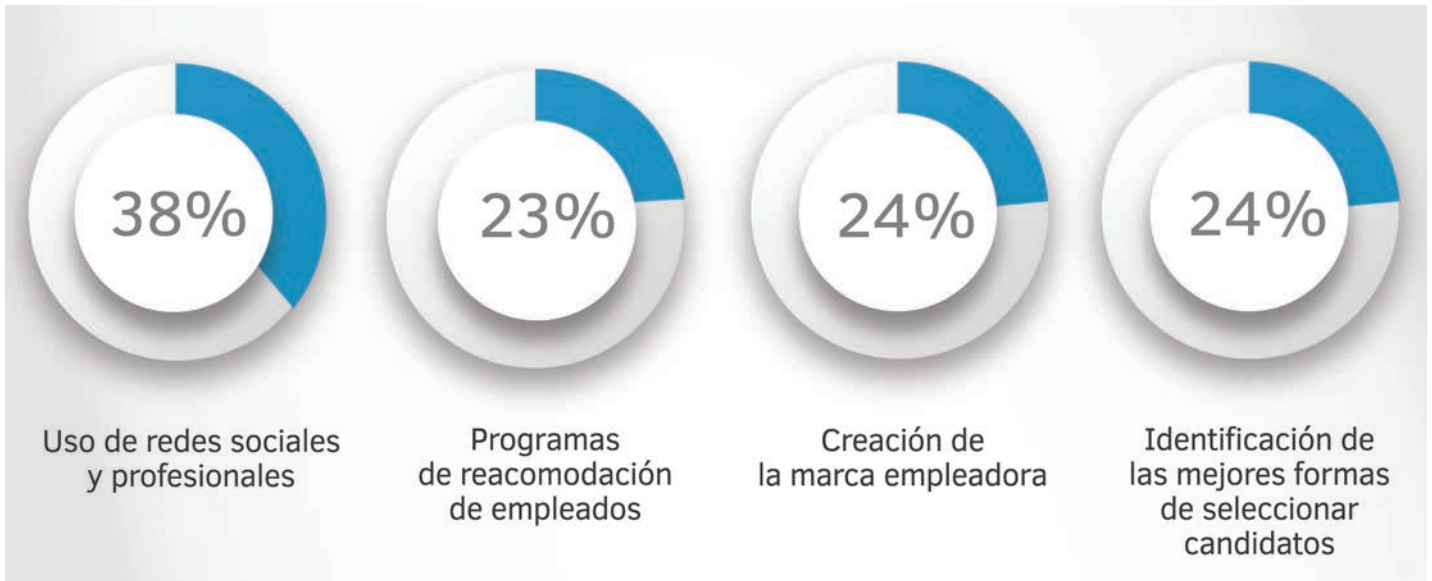
imagen congruente con los ideales de la compañía y de los aspirantes que se traducen en un mejor desempeño y productividad.

Dentro de las herramientas más eficaces en la creación de la marca empleadora figuran el sitio web de la empresa con 76%, las redes profesionales en línea con 71% y las redes sociales con 48%.

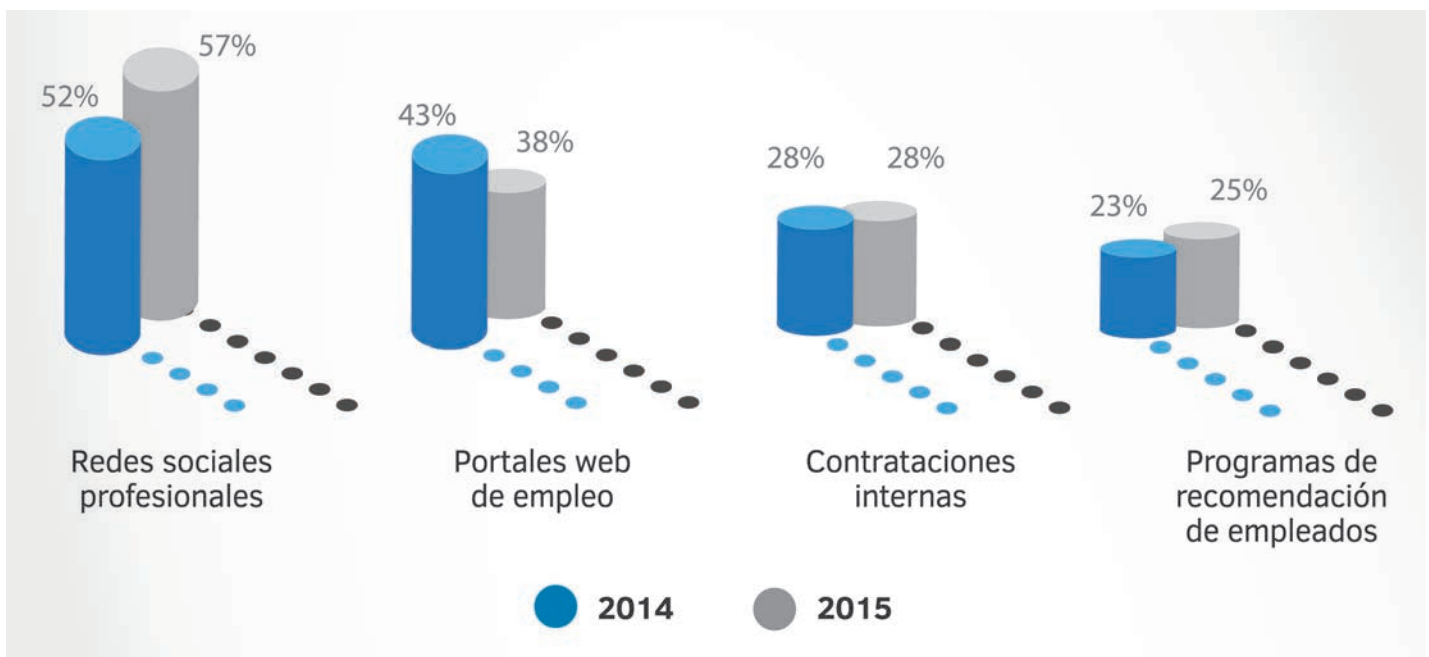
En conclusión, la inminente pero vital necesidad de crear programas para el desarrollo profesional y valerse del poder que el mundo digital ofrece es hoy el gran reto que deben enfrentar las compañías para su crecimiento para así, pasar del 14% de empleados proactivos en este tipo de programas a un porcentaje más alentador que fortalezca su negocio y les permita una cultura laboral de mayor compromiso y éxito, lo que se traduce en la sana productividad que toda empresa busca. ▲▲



Tendencias de selección de personal que llegaron para quedarse



Las redes sociales profesionales impulsan las contrataciones de calidad



Fuente: México: Tendencias de selección de personal 2016. LinkedIn Talent Solutions.

El contenido del artículo es responsabilidad del autor.

AFILIA A TU EMPRESA

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

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

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

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

 @Infonacot

 INFONACOT

 www.infonacot.gob.mx

 01 800 FONACOT
3662268

FONACOT es el crédito que SÍ puedes pagar.

STPS
SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL





El Talento Humano como factor estratégico para la competitividad

Por: Dra. Antonia Terán Bustamante, Profesora-Investigadora de la Licenciatura en Administración y Recursos Humanos, Universidad Panamericana

El factor humano está presente en todas las actividades de la empresa, por lo que tiene una estrecha relación e influencia con la productividad, innovación y competitividad de esta, y por ende con sus resultados (Ulrich, 2008). Su misma naturaleza le da características definitivamente distintas de cualquier otro tipo de recurso, así que su desempeño se vincula estrechamente con el de la empresa.

Cequea y Rodríguez (2012) destacan que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social-laboral, para obtener resultados. Por su parte Hamburger (2008) señala que cualquier intento por mejorar debe empezar por reconocer el valor y la importancia de las personas en la organización.

Sin embargo, a pesar de que el talento humano es escaso, valioso, único e inimitable (Barney y Wright, 1998), no basta con ello si la empresa carece de la organización e infraestructura adecuada para capitalizar el valor potencial de las personas. Esta es una competencia que le corresponde a la Dirección de Capital Humano, que de esta manera se convierte en elemento clave para dar a los recursos humanos su característica de ventaja competitiva sustentable (Calderón, 2003).

Una buena gestión del factor humano incidirá en la construcción de ventajas competitivas a través del desarrollo de competencias organizacionales que son distintivas para cada empresa.

Por lo anterior, las personas adquieren relevancia en tanto se reconoce su capacidad para generar valor a la organización; no basta implementar prácticas de alto rendimiento si no existe detrás de ellas un área de recursos humanos bien estructurada que las soporte, las integre y las sustente (Calderón, 2003).

Tampoco resultará suficiente sólo hacer algunos ajustes en las políticas o rediseñar procesos. Es necesario romper con paradigmas que han definido las prácticas en recursos humanos por muchos años y que hoy ya no son vigentes, para responder a los cambios constantes del mundo globalizado. Hay que gestionar adecuadamente al talento humano.



Una buena gestión del factor humano incidirá en la construcción de ventajas competitivas a través del desarrollo de competencias organizacionales que son distintivas para cada empresa (Camisón, 2002). Son las personas y el talento que poseen, el elemento fundamental para lograr ser competitivo.

Actualmente, la gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, en virtud de que es imprescindible contar con talento humano mejor formado para lograr mejores resultados. Esto ha generado que las empresas enfoquen sus esfuerzos en atraer y retener a las personas que poseen las competencias acordes al puesto y que estén alineadas con su misión, visión y valores.

Hoy, cuando una compañía decide implantar nuevas estrategias, un nuevo enfoque o una nueva dirección, lo hace involucrando a recursos humanos como socio estratégico desde el principio del proceso; en virtud de que la gestión del cambio se vincula con una integración más amplia de capital humano, porque se entiende que, en la transformación de un negocio, el proceso de gestión de las personas resulta fundamental (Forbes, 2015).

La gestión del talento en las empresas es compleja, y tiene como factores estratégicos el saber atraer, identificar, captar, desarrollar y retener a las personas.

En la realidad, las organizaciones no cambian, son los individuos quienes lo hacen y corresponde a los responsables de recursos humanos promover las actitudes necesarias y asegurarse de que los empleados tengan los conocimientos, experiencias, habilidades, valores (ética), actitudes y motivaciones para que la evolución empresarial resulte exitosa (Forbes, 2015).

Cada día, al finalizar la jornada de trabajo, el talento sale de la empresa y se va a dormir a casa (Ramírez, 2012). Es, por tanto, un activo que pertenece a la persona y que ha de ser bien dirigido, administrado y liderado.

La gestión del talento en las empresas es compleja, y tiene como factores estratégicos el saber atraer, identificar, captar, desarrollar y retener a las personas. Saber llevar a cabo todas estas funciones no es fácil. Hay empresas que son excelentes captadoras de talento; sin embargo no aciertan a desarrollarlo o retenerlo. Cada vez es más valioso el liderazgo y el trabajo en equipo capaz de balancear todas estas labores (Ramírez, 2012).

El éxito competitivo no depende solamente de formular la estrategia sino de contar con una organización capaz de implementarla y de un grupo humano comprometido con este propósito. Aunado a lo anterior, la función de recursos humanos necesita generar indicadores e información que se transformen en conocimiento; necesita ir más allá de los datos puramente informativos y avanzar en el análisis predictivo (Weatherly, 2003). Ésta es la esencia de su creación de valor, conectando e intercambiando datos que van a influir en las decisiones sobre el futuro y la dirección de la empresa. El valor de una organización se cimenta en los individuos que la forman. ▲▲

Componentes esenciales de la gestión de Recursos Humanos

- ▶ Enfoque en las personas como parte estratégica de la empresa.
- ▶ Prácticas diferenciadas de selección de personal, alineadas a la estrategia organizacional.
- ▶ Alianzas con universidades e instituciones de educación especializadas para captar a los mejores egresados.
- ▶ Procesos muy especializados de integración a la empresa y al puesto, en donde se acompaña a los nuevos colaboradores durante su proceso de inducción (tanto a la organización como al puesto).
- ▶ Modelo de competencias alineado con la misión, visión y valores.
- ▶ Mecanismos de vanguardia para identificar talento, externo/interno (reclutamiento 2.o., psicometría, entrevistas profundas, evaluaciones de 360°, *assessment* de competencias, evaluaciones del desempeño, etcétera).
- ▶ Aplicación de planes de desarrollo general e individual para fortalecer las competencias del personal, y así prepararlos para responsabilidades actuales y futuras.
- ▶ Esquemas de compensación (sueldos y prestaciones) competitivos, flexibles y novedosos y de largo plazo para promover la retención.
- ▶ Programas enfocados al capital humano y su bienestar integral, que generen afiliación y contribuyan a crear ambientes de trabajo satisfactorios y saludables (balance de vida y trabajo).
- ▶ Programas de marketing interno/externo para dar a conocer a la empresa como un “empleador modelo”, que busca el desarrollo del talento de su personal (marca como empleador).
- ▶ Flexibilidad en el trabajo que permita tener armonía y comunicación a las distintas generaciones.

Fuente: La autora con base en Forbes (2015).

Referencias:

- BARNEY, J. B. y WRIGTH, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol 37, N 1, pp. 31-46
- CALDERÓN G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales*. No. 22, julio - diciembre de 2003. 157-172.
- CEQUEA M. y RODRÍGUEZ C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Revista Interciencia*. Febrero 2012, vol. 37 n° 2, 121-127.
- CAMISÓN, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P. Morcillo y J. Fernández Aguado. *Dirección estratégica*. Barcelona: Editorial Ariel.
- FORBES (2015). Recursos humanos y cambio estratégico empresarial. En <http://www.forbes.com.mx/tag/recursos-humanos/> (Consultado, 08/03/2016).
- HAMBURGER, A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa*. Ediciones Paulinas. Bogotá, Colombia.
- RAMÍREZ, D. (2012). Desarrollo del talento humano. *ABC Color*, Septiembre. En <http://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html> (Consultada 10/08/2015).
- ULRICH, D. (2008). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. (1ra ed.) Buenos Aires: Granica.
- WEATHERLY L. (2003). The Value of People, The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting. *SHRM Research*.

El contenido del artículo es responsabilidad del autor.



CAMARA DE COMERCIO
SERVICIOS Y TURISMO
CIUDAD DE MEXICO



Te invitamos a participar en este **magno evento** en el que se presentarán **conferencias magistrales** con temas de interés para las **pequeñas y medianas** empresas como:

- Innovación
- Productividad
- Ventas
- Liderazgo
- Administración legal

Área de negocios: una amplia oferta de productos y servicios indispensables para quienes desean crecer su empresa.

2 casos de éxito:
Pscowin y Diltex

¡No faltes!

22 Y 23
JUNIO 2016



¡Inscríbete ya!

www.forocreceempresa.com

Patrocinadores



Media Partners



Informes:

3685 2269 ext. 1429

forocrece@ccmexico.com.mx

@forocrece

forocreceempresa



Investigaciones recientes muestran que el involucramiento de los empleados impacta en la productividad y la retención del talento. Según encuestas sólo el 29% de colaboradores están involucrados (Gallup, USA) y fuera de los Estados Unidos los números suelen ser más bajos.

La encuesta típica de involucramiento ocupa preguntas para identificar qué es lo que los empleados desean y/o qué es lo que la gerencia hace para fomentar o dificultar el proceso. Las respuestas suelen ser anónimas y los gerentes no pueden emplear éstas para facilitar el involucramiento de los colaboradores en lo individual.

El involucramiento surge desde adentro del individuo

Las encuestas no aclaran las dinámicas internas del involucramiento. Para incrementar este relevante indicador y la productividad, los gerentes requieren información de expectativas individuales, necesidades, prioridades, aspiraciones, motivaciones y comportamientos importantes relacionados.

Recientemente, en un artículo de Modern Survey se declara: *“Nada creará altos niveles de involucramiento en toda la organización como las conversaciones informales*

entre gerentes y subordinados acerca de lo que cada empleado quiere y lo que les hace involucrarse.” Los gerentes necesitan herramientas para sostener conversaciones efectivas para el *engagement*. Éstas se conocen como *herramientas analíticas del involucramiento*.

Aplicación de Engagement Analytics en tres pasos cruciales

Paso 1: Asegurar que los intereses y tareas preferidas de los empleados empaten con el puesto actual. Esto suele no cubrirse en encuestas y otros análisis que se aplican. Sin embargo, sin un ajuste razonable, el involucramiento resulta improbable, ya que es un estado mental que requiere tener interés por la materia y disfrutar las tareas relacionadas.

Paso 2: Entender y discutir la importancia de diversas expectativas individuales buscando cumplirlas. Por ejemplo, un empleado podría darle importancia alta al avance de carrera, mientras que a otro no le interesa, prefiriendo un horario flexible y balance de vida. Entender el valor que el empleado individualmente otorgue a cada asunto es prerequisite para facilitar eficazmente el involucramiento, la retención e impulsar la productividad.

Paso 3: Ya que el empleado se encuentra en el puesto correcto y sus expectativas individuales son comprendi-

das, el tercer paso es buscar cómo lograrlas. En ocasiones será tan sencillo como resumir lo que se requiere para obtener un mayor ingreso o trabajar un plan para lograr un horario flexible. Sin embargo, habrá casos más complicados como cuando los comportamientos del individuo no se encuentren alineados con sus expectativas. Los gerentes necesitan identificar y entender las barreras internas al involucramiento efectivo.

Engagement Analytics constituye una responsabilidad compartida

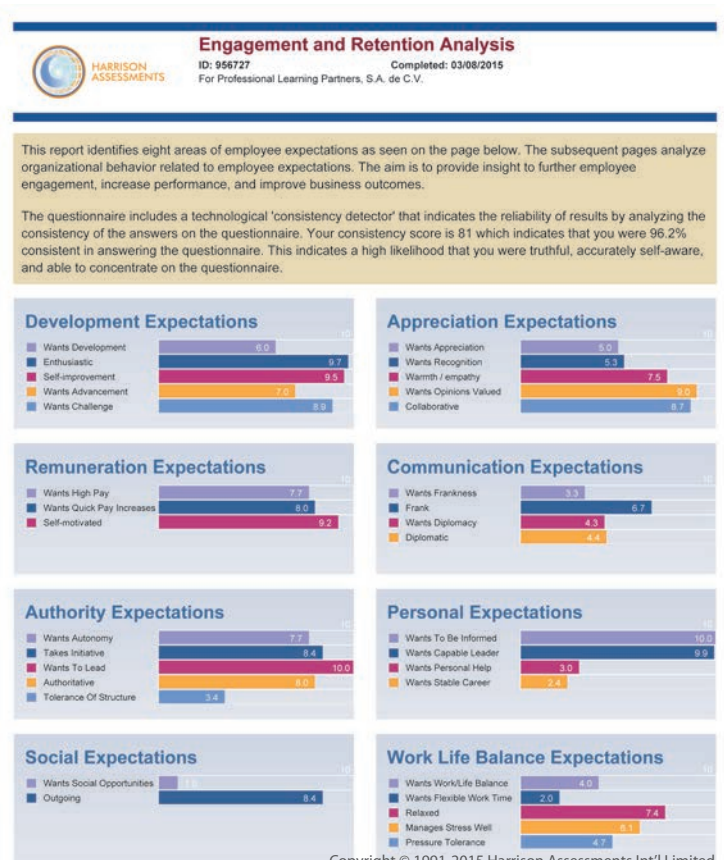
Engagement analytics atiende factores internos y deberá ocuparse una responsabilidad compartida hacia su logro. Los gerentes aprenden las dinámicas internas del involucramiento para cada empleado y con ello entran en un diálogo, provocando la motivación individual e incremento de la productividad. Los empleadores tomarán la iniciativa de sostener conversaciones significativas que definan estrategias de involucramiento y productividad ganar-ganar. Engagement analytics permite que organización y empleado sean capaces de crear, juntos, una cultura de involucramiento.

Deja de ser escurridizo

La meta escurridiza de lograr una cultura de involucramiento será alcanzada usando engagement analytics. Como con cualquier intervención que integra información del empleado, engagement analytics requiere una planeación efectiva y una comunicación y definición clara del propósito. Presentándose como un proceso de desarrollo sin implicaciones punitivas, engagement analytics cobrará un valor significativo para los colaboradores, brindándoles oportunidades para identificar asuntos clave de la realización de carrera y alinear sus pasiones y talentos con las necesidades de la organización.

Para mayor información acerca de cómo Harrison Assessments le ayudará a construir una cultura de involucramiento aliado al incremento de productividad, contacte a PLP en info@plp-mexico.com

Clive Bayne
Director General de Professional Learning Partners, un solutions provider regional y distribuidor de Harrison Assessment Talent Solutions en México.



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



Marco jurídico de la *productividad en México*

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

La productividad laboral es un elemento esencial para la subsistencia y progreso de las empresas, las que desde hace ya varias décadas tienen que hacer frente a la competitividad internacional.

Este concepto no puede contemplarse de manera aislada sólo para las empresas, ya que la productividad también es un factor fundamental para el fortalecimiento de la economía y la prosperidad de cada país puesto que este indicador depende en gran medida la competitividad en el plano internacional. Adicionalmente, estos factores son indispensables para progresar, mejorar las tasas de crecimiento económico, el desarrollo de cada nación y los ingresos de los trabajadores.

Queda claro que no estamos tratando un tema irrelevante, por el contrario, se trata de una pieza clave para el desarrollo económico y social y así se puede asegurar que, a mayor productividad, mayor competitividad y progreso.

Lamentablemente, en México hemos venido sufriendo serios problemas para lograr ser más productivos. De hecho, en los últimos años se ha observado un retroceso, lo que se ha reflejado en un bajo crecimiento y desarrollo de la economía y la incapacidad para hacer frente a los grandes retos que desafían a la nación, entre los que destacan el aumento de la informalidad, el combate a la pobreza y a la desigualdad y el desempleo, por ejemplo.

Desde el sexenio del entonces Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, en el que formalmente

México dejó de ser una economía cerrada al firmar y formar parte del Tratado del Libre Comercio de América del Norte, se planteó la necesidad de establecer mecanismos de productividad, y al efecto, el gobierno llegó a imponer a quienes celebraban o revisaban un Contrato Colectivo de Trabajo que establecieran acuerdos de productividad como un requisito de validez; es decir, para que se permitiera el registro y aprobación por parte de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

En aquel entonces, la única herramienta con la que contaba la autoridad laboral era el texto del ya modificado artículo 153-A que establecía que los trabajadores tenían derecho a que el patrón les proporcionara “capacitación o adiestramiento” para “elevar su nivel de vida y **productividad...**”. Lo cierto es que pocos lo entendían y menos lo atendían con seriedad. Entonces se cayó en algo que por desgracia en nuestro México es recurrente: **la simulación.**

Así, se procedía a través de establecer cláusulas “de productividad” que nunca se aplicaron. Del mismo modo, el porcentaje de aumento salarial pactado se distribuía en una parte al salario y otra a un “bono de productividad”. Al final, se otorgaba el mismo incremento al ingreso de los trabajadores a cambio de prácticamente nada.

La incapacidad del gobierno para transmitir a los sectores productivos la importancia de atender este vital requerimiento; o bien, la posición cómoda de la gran mayoría para atenderlo, fue metiéndonos en un círculo negativo del que aún no salimos y que se ve reflejado en las

bajas tasas de crecimiento de la productividad e incluso en el decrecimiento de la misma, con todas sus consecuencias.

Las empresas y los trabajadores que sí entendieron y enfrentaron el reto de elevar la productividad, se distinguen como empresas eficientes e innovadoras a nivel nacional e internacional.

En la actualidad, los especialistas e incluso la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹ señalan que el futuro de la productividad es muy incierto y que requiere de la voluntad individual y de una serie de condiciones que inciden en el mercado del trabajo. Los expertos identifican dos fuentes fundamentales:

1. La capacidad para aprovechar el potencial de la difusión del conocimiento, que incluye la tecnología, basada en cuatro factores:
 - ▶ Conectividad laboral.
 - ▶ Experimentación con nuevas ideas.
 - ▶ Inversión en capital basado en el conocimiento.
 - ▶ Eficiencia en la asignación de recursos.
2. La segunda fuente para reforzar la productividad y reducir las desigualdades, es a través de lograr “mayor concordancia” entre competencias y puestos de trabajo. Al respecto indica el estudio de la OCDE que aproximadamente una cuarta parte de los trabajadores señalan un desajuste entre sus competencias y las que se requieren para desarrollar su trabajo. En este marco destacaré los últimos avances, aunque no son los únicos, que se han tenido en México, sin dejar de reconocer que el tema es añejo en la discusión y “no nato” en la implementación institucional:
 1. Tras un enorme esfuerzo de los sectores productivos coordinados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el 22 de mayo de 2009 se firmó el Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral, ante el entonces Presidente de la República Felipe Calderón Hinojosa. Este instrumento contiene conceptos de avanzada, compromisos sustanciales, propósitos loables y muchas otras virtudes; pero por falta de recursos económicos, de visión responsable y tal vez de tiempo, no se le dio el impulso y apoyo institucional que requería. Sin embargo, constituye un antecedente digno de señalarlo.
 2. La reforma a la Ley Federal del Trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de noviembre de 2012, salda la deuda dando un lugar importante

¹ OCDE. *El futuro de la productividad*. Nota conjunta de política del departamento de asuntos económicos de la dirección de ciencia, tecnología e innovación. Julio, 2015.

al concepto de “productividad” en el Capítulo III bis del Título Cuarto artículo 153-A y siguientes, que anteriormente se refería a la capacitación y adiestramiento para convertirlo en el capítulo “de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores”, destacando los siguientes conceptos:

- i. Plantea de manera formal y obligatoria el establecer programas que tengan por objeto “elevar la productividad de la empresa” (artículo 153-A).
- ii. Determina que el adiestramiento al que tienen derecho los trabajadores y que están obligados a recibir por parte del patrón, tiene entre otros objetos el de “la productividad”.
- iii. Se impone la obligación al gobierno de apoyar a las empresas con hasta 50 trabajadores mediante la dotación de programas que incentiven la productividad (153-E).
- iv. En el artículo 153-I se incorpora la definición de productividad y en las subsecuentes disposiciones se plantean acciones específicas, incluida la de constituir un órgano consultivo y auxiliar del Poder Ejecutivo Federal constituido por los sectores productivos y académicos denominado “Comité Nacional de Productividad”, que fue constituido formalmente el 28 de mayo de 2013 (Diario Oficial de la Federación 17-05-2013) con obligaciones y facultades de alta responsabilidad.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), ya cuenta con una metodología para calcular los índices de productividad laboral a partir de 2015.

Está claro que ya contamos con herramientas para hacer frente con seriedad al añejo reto de la productividad, tras de sufrir, a tiempo presente, las consecuencias de no atender este elemento esencial para la competitividad y el desarrollo económico de las empresas y del país y que, sin duda, constituye uno de los factores que inciden en el incremento de la economía formal y en la falta de condiciones para hacer frente a la recuperación salarial, entre otros problemas.

Falta lo más importante: compromiso y apoyo institucional, desarrollo e implementación de políticas públicas, involucramiento social y también que no se nos olvide que es responsabilidad de todos y que, si no lo hacemos, seremos menos competitivos y menos capaces de enfrentar los desafíos de nuestro México. ▲

El contenido del artículo es responsabilidad del autor.



Límite a los salarios caídos es constitucional

Por: Ernesto Vázquez Landero

El tope al pago de salarios caídos en casos de despido injustificado es constitucional, por lo tanto, no transgrede el principio de progresividad ni es violatorio de derechos humanos. Así lo dio a conocer la Segunda Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) al resolver la Contradicción de tesis 291/2015.

La Corte considera que la modificación efectuada en noviembre de 2012 al artículo 48 de la Ley Federal del Trabajo, no desconoce un derecho anteriormente establecido. Tampoco elimina la obligación que tienen los patrones de indemnizar a los trabajadores que son separados de manera injustificada de su fuente de empleo, sino que simplemente regula en forma distinta cómo debe calcularse dicha indemnización.

Al respecto, vale la pena recordar que los objetivos de la reforma eran los siguientes:

- ▶ Evitar que los juicios laborales se prolongaran artificialmente con el fin de obtener un mayor pago por concepto de salarios caídos. Para ello, se implementaron medidas tales como la imposición de sanciones a las partes o a los servidores públicos que actúen con la finalidad de prolongar, dilatar y obstaculizar la sustanciación o resolución de un juicio laboral.

- ▶ Impedir la eventual quiebra de las fuentes de trabajo, con perjuicio incluso para otros trabajadores, lo que generaría un gran desempleo que afectaría, sin lugar a dudas, a la economía nacional.

Asimismo, hay que considerar que si bien se limitó a 12 meses como máximo el pago de salarios caídos, también se contempló la obligación de pagar intereses sobre el importe de 15 meses de salario, a razón del 2% mensual, capitalizable al momento del pago.

Consideraciones de la Corte en relación con el pago de los intereses

Además de la jurisprudencia antes comentada, en febrero de 2016 los Tribunales Colegiados de Circuito emitieron diversas tesis aisladas relativas al pago de intereses que deben cubrir los patrones. En dichas tesis se precisan los casos en que deben pagarse los intereses, la base del cálculo y si existe o no obligación de reclamarse de forma expresa en la demanda, tal y como se explica enseguida.

Obligación de pagar intereses: Para determinar si existe o no la obligación de pagar intereses, se deberá analizar el caso particular conforme a los siguientes supuestos:

- ▶ Cuando el laudo se dicta antes de 12 meses computados a partir de la fecha del despido y antes de ese



lapso se hace el pago de la condena, únicamente se cuantificarán y pagarán los salarios caídos y no habrá derecho al pago de intereses

- ▶ Cuando el laudo se dicta antes de 12 meses, pero su cumplimiento se verifica con posterioridad, los salarios caídos podrán cuantificarse hasta por esos 12 meses, pero después de ese plazo ya no se generarán, sino que será procedente, entonces, el pago del interés sobre el importe de 15 meses de salario, a razón del 2% mensual, capitalizable al momento del pago
- ▶ Si el laudo se dicta después de 12 meses se deberá expresar:
 - que es procedente el pago de salarios caídos hasta por ese límite, para lo cual deberá precisarse el lapso en el que se verificaron y su monto; y
 - que es procedente el pago de intereses sobre el importe de 15 meses de salario, a razón del aludido porcentaje mensual, capitalizable a su pago, para lo que deberá señalarse que la temporalidad en la que operarán inició a partir del día siguiente a aquel en el que se cumplieron los 12 meses de salarios caídos.

Salario sobre el cuál se calculan los intereses

La base del cálculo de los intereses, es decir, el importe de 15 meses de salario, ha de obtenerse, al igual que los salarios caídos, considerando el salario integrado; al resultar la interpretación más favorable al trabajador.

Necesidad de reclamar los intereses en la demanda

Debido a que el pago de intereses tiene la misma naturaleza que los salarios caídos, para su condena no se requiere reclamarlo de manera expresa en la demanda, es decir, no es necesario que se plantee como prestación, sino únicamente que se demuestre el hecho del despido y que se declare procedente alguna de las acciones fun-

dadas en él, para que la Junta fije la condena respectiva y los términos en los cuales deberá pagarse.

Cálculo de los intereses a pagar

Para ejemplificar el cálculo de los salarios caídos y de los intereses a pagar a un trabajador, consideremos los siguientes supuestos:

- el laudo se dictó cuando ya habían transcurrido 13 meses a partir de la fecha del despido
- el salario mensual del trabajador era de \$10,000.00

En este caso, el total de intereses a pagar sería el siguiente:

	Salario mensual sobre el que se calcularán los intereses	10,000.00
Por:	Meses sobre los que se calcula	15
Igual:	Base de cálculo de los intereses	150,000.00
Por:	Tasa de interés aplicable (2% x meses en que se tardó en emitirse el laudo)	26%
Igual:	Intereses a pagar	39,000.00

El monto a cubrir al trabajador, incluyendo los salarios caídos y los intereses se determina enseguida:

	Salarios caídos (equivalentes a 12 meses de salarios)	120,000.00
Más:	Intereses a pagar	39,000.00
Igual:	Total a pagar	159,000.00

Como se aprecia, si bien existe una carga económica para los patrones que despiden de manera injustificada a los trabajadores, esta no se ve incrementada de manera indefinida aun cuando el juicio se prolongue por más de un año. ▲



Ismael Sánchez Moreno

Director de Personal de Bachoco

Por: Amedirh

Ganador del **Premio al Ejecutivo de Recursos Humanos 2015** en la categoría de empresas con hasta 50 mil colaboradores, Ismael Sánchez Moreno llegó a México para hacer una de las carreras profesionales más prolíficas en el campo. Procedente de España, ha echado raíces creando una familia en el país y apoyando la visión transformadora de una de las compañías emblemáticas de la nación: Bachoco.

“Es una empresa de procesos productivos muy intensos que requiere una dinámica diferente donde Recursos Humanos tiene un rol de *business partner* muy claro”, explica Ismael en entrevista con **CreandoValorRH**.

Apasionado y con una visualización consistente y estructurada de cada proyecto que emprende, Ismael Sánchez Moreno tuvo contacto con México a través de Valenciana de Cementos, filial de Cemex en España. Ahí desempeñó funciones ejecutivas como jefe regional de capacitación al inicio de su trayectoria. “Surgió entonces una oportunidad para participar en un programa de intercambio de ejecutivos para la ciudad de Monterrey”, recuerda.

“Me convencieron y luego de una semana llegué a México, directamente a la plataforma de Recursos Humanos en Cemex que ha sido por años una de las más



Ismael Sánchez Moreno, Director de Personal de Bachoco

modernas e innovadoras de Hispanoamérica. Esto me dio proyección y un par de años más tarde me reintegré a Cemex España como Director de Organización, Calidad y Productividad”.

En el año 2004, Ismael Sánchez Moreno recibió una llamada telefónica de un compañero español que había trabajado en Cemex. Se trató de una invitación para incorporarse a Grupo Modelo. “Colaboré once años en la cervecera y participé en el proceso de des-

“Como director, lidero la función plena de Recursos Humanos con nuevas áreas y una gerencia de relaciones laborales con 51 contratos colectivos de trabajo en todo México y una unidad de negocio en Arkansas con 2 mil 500 colaboradores”.

doblamiento de objetivos estratégicos y KPI's, como Director Corporativo de Personas y Gestión del Cambio”, agrega el ejecutivo.

“En Grupo Modelo tuve la oportunidad de colaborar en el tema de gestión del cambio durante tres años. Esto fue lo que Bachoco observó en mi persona y me incorporó a su fuerza de innovación para facilitar el desdoblamiento de nuevos objetivos y, al mismo tiempo, soportar los procesos de habilitación organizacional y transformación sin interrumpir la operación”.

En Bachoco, es responsable de la Dirección de Personal que tiene un alcance amplio y a la vez profundo en la organización. Ahí, Ismael Sánchez ha diseñado e implementado una nueva metodología de indicadores clave de negocio que va del ciclo de gestión de las personas hacia el ciclo de gestión del negocio.

Asimismo, se ha encargado de generar toda una plataforma de Recursos Humanos con una renovación que incluye temas desde la contratación hasta el retiro y subprocesos como el de administración del cambio, planeación y desarrollo organizacional, entrenamiento, atracción y contratación de talento, relaciones laborales, compensación y beneficios, y sustentabilidad ambiental, seguridad y salud de los colaboradores.

“Vivimos un proceso intenso de transformación porque Bachoco es una empresa que emprende el rumbo hacia nuevos escenarios todo el tiempo”, comparte Ismael Sánchez. “Como director, lidero la función plena de Recursos Humanos con nuevas áreas y una gerencia de relaciones laborales con 51 contratos colectivos de trabajo en todo México y una unidad de negocio en Arkansas con 2 mil 500 colaboradores”.

A lo largo de su estancia en México y la colaboración en empresas de gran prestigio y trascendencia en el medio



corporativo nacional, Ismael Sánchez Moreno ha identificado que uno de los retos actuales para Recursos Humanos radica en la retención y creación del talento. Se trata de un tema crítico, local y global; aunque no es el único.

“El otro gran desafío tiene que ver con el hecho de que olvidamos poner mayor énfasis en la diversidad de generaciones que conviven en las organizaciones y dejamos de ganar el compromiso de todos sus integrantes. En Bachoco, por ejemplo, el 47% de la fuerza trabajadora está formada por *millennials* que acaban de ingresar a la operación. Ellos tienen ideas nuevas y mucha energía que debemos hacer que combine a la perfección con el resto de la gente que tiene el *know-how*”.

Finalmente, como especialista en gestión del cambio, Ismael Sánchez Moreno reconoce que, en México a nivel de las grandes corporaciones, ha permeado con gran éxito el enfoque de los Recursos Humanos orientado en las *soft skills* y el desarrollo de competencias y habilidades en líderes y gerentes.

“Digamos que en potencia sí contamos con colaboradores preparados. No obstante, una pequeña área de oportunidad todavía es la formación de la cultura de la anticipación. Al no existir este *awareness* o conciencia de lo que se requiere para la progresión del cambio, llegan a surgir algunas resistencias basadas en la visión construida sobre modelos únicos en vez de dar paso a los negocios exitosos creados a partir de formas innovadoras y diversas”, concluye. ▲

¿Qué iniciativas están ejecutando las empresas y negocios para facilitar el arribo y acceso de sus colaboradores a los centros de trabajo?

Por: Amedirh



Hoy No Circula



Tensión, ausentismo y disminución de los niveles de productividad y rentabilidad vienen de la mano con las contingencias ambientales y las medidas de acción del programa Hoy No Circula.

- 📍 En México, las empresas padecen el impacto de 7.3% en la nómina por el ausentismo de colaboradores.
- 📍 80% de la Ciudad de México está diseñada para la circulación de autos y 70% de los viajes se realizan en transporte público.
- 📍 22 kilómetros es la distancia promedio de los traslados en la Ciudad de México con dos horas y media de duración.
- 📍 75% de los trabajadores mexicanos sufren mayores gastos y problemas laborales al experimentar el aumento en el tiempo de traslado al trabajo.

Fuente: Amedirh. Dirección de Mercadotecnia

FERIA VIRTUAL de EMPLEO



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Participa en la Feria Virtual de Empleo más importante de México

29 DE AGOSTO AL 4 DE SEPTIEMBRE DE 2016

ADQUIERE TU STAND O SE NUESTRO SPONSOR Y OBTÉN LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:

- Encuentra al mejor talento en México
- Recibe miles de CV's digitales
- Publica tus vacantes
- Promueve y posiciona tu empresa
- Ahorra costos de stands, flyers y edecanes

Resultados 2015:

- Más de 50 empresas y universidades participantes
- Visitantes: 285,029
- Visitas únicas: 244,992

10% DE DESCUENTO A SOCIOS AMEDIRH

¡APARTA TU STAND!

Y APROVECHA LOS DESCUENTOS Y BENEFICIOS

INFORMES

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

“

AHORRA

DEDUCIENDO HASTA
EL 100% DEL ISR
CON NUESTRAS
SOLUCIONES”



TU EMPRESA OBTIENE

IMPORTANTES BENEFICIOS SI OTORGAS ESTAS
PRESTACIONES A TUS EMPLEADOS



53%

Deducible del ISR



100%

Deducible del ISR



100%

Deducible del ISR

IVA acreditable

Mayor beneficio fiscal

 **Edenred**

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

Síguenos en  /EdenredMx  @EdenredMexico

Búscanos en  como Edenred México