



El trabajo en México

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



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

- ▶ **52° Congreso Internacional Amedirh**
Conoce a los conferencistas internacionales para el 6 y 7 de septiembre.
- ▶ **Trabajo infantil en México**
Exploramos la situación de este fenómeno que sigue vigente.
- ▶ **Retorno de inversión**
Mayo 2017 y el pago de PTU.



PARTICIPA EN LOS GRUPOS DE INTERCAMBIO



CONTAMOS CON **5 GRUPOS** PARA INTERCAMBIO DE CARTERA

4 POR ZONA GEOGRÁFICA



1 POR ÁREA



Estos grupos se reúnen una vez al mes en un día ya establecido.
Comparte tus vacantes y recibe apoyo del grupo con candidatos acordes a tu perfil.
Les recordamos que este es un **SERVICIO TOTALMENTE GRATUITO**
para todos nuestros socios y universidades participantes

INSCRÍBETE: Enrique Chávez / Tel: 5140-2205 / echavez@amedirh.com.mx

Contenido

CREANDO VALOR

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

P04

Editorial

El trabajo en México: ¿Qué futuro nos espera?

P08

Rumbo al 52° Congreso de Recursos Humanos

P12

Investigación RH

Encuesta sobre ejecutivos RH y trabajo en México

P16

Enfoque de Negocios

El futuro del empleo en América Latina

P20

Grandes Tendencias

México necesita abatir el trabajo infantil

P24

RH Global

¿Cómo contratar trabajadores remotos productivos y felices?

P28

Conoce a

Los jóvenes mexicanos y el trabajo: labor del presente y del futuro

P26

Marco LEGAL

Empleo y grupos vulnerables

P30

Retorno de INVERSIÓN

Mayo: mes para el pago de PTU



El trabajo en México: **¿Qué futuro nos espera?**

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

Amedirh celebró el foro *El futuro del empleo en México: Desarrollando nuestras competencias* organizado en coordinación con el CONOCER y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este evento se presentaron expositores de notable reconocimiento nacional e internacional que realizaron aportaciones desde la academia, la iniciativa privada, la administración pública y el ámbito legislativo.

Con un formato que incluyó conferencias con expertos en la transformación del trabajo hacia el 2020 y 2050, así como dos paneles sobre convivencia entre generaciones y gestión de competencias, los participantes tuvieron la oportunidad de aproximarse a los grandes retos que tenemos que resolver como país.

Nos encontramos ante la imperiosa necesidad de construir la mejor versión de México y los mexicanos. Esto es inaplazable porque la sociedad y los mercados están entrando a una nueva era integrada fuertemente con la tecnología de información siempre en desarrollo. Se trata de la Revolución Industrial 4.0.

México tiene un rezago significativo que sólo es posible revertir y abatir actuando de forma estratégica y conjuntando la intervención de los sectores educativo, empresarial y laboral. Las nuevas formas de vida demandan modos diferentes de organizar la enseñanza, la generación de empleos, la contratación, la formación para el trabajo, las relaciones sindicales y el desarrollo del talento.

Hay profesiones y ocupaciones que están desapareciendo a gran velocidad. De acuerdo con *Career Cast*, oficios como el de cartero tiene -28% de perspectiva de contratación debido al uso de las tecnologías de información. Los reporteros de medios de comunicación presentan un -19%, los agentes de viajes un -12%, los asistentes de vuelo un -7% y los inspectores fiscales un -4%.

México ya no puede ni debe ser un país con rezago, con indicadores bajos en competencias básicas para la vida y el trabajo. Los ejecutivos de Recursos Humanos, las instituciones educativas y las instancias gubernamentales apropiadas tenemos que actuar con un compromiso sin caducidad para asegurar el éxito en cada paso. **▲**

La transformación digital del trabajo es una realidad que nos llevará a mejorar la manufactura industrial tradicional y a superarnos en las cadenas de valor basadas en datos, información y conocimiento.

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Resumen Ejecutivo

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

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH. Lic. Pedro Borda Hartmann.

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. Lic. Miguel Angel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; Grupo Mexico-Americas Mining Corporation. Lic. Alejandra Packzca, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Microsoft México. Lic. Luis García Orozco, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; ACTINVER.

CONSEJO CONSULTIVO. PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Antonio Reus Ascencio. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México. CONSEJEROS: Lic. Judith Vila, HR Leader; IBM de México. Ing. Fernando Méndez Elizondo, VP de Recursos Humanos; Cemex México. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Lic. Leonardo Ocaña Jiménez, Director de Desarrollo Organizacional; Grupo Nacional Provincial. Lic. Alejandro Cervantes Mac Swiney, Director de Servicio Corporativo, Liverpool. Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; General Electric. Lic. Alan Gamboa, Mex HR Manager; Esteé Lauder Companies. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. José Angel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle Frago, Director General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos; Secretaría de Relaciones Exteriores. Lic. Edgar Rosas López, Director de Personas y Relaciones Públicas; Productos Medix. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Human Resources Manager; Shell Servicios México. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para America Latina (Middle America Cluster Human Resources Manager); Maersk. Lic. Óscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Lic. José Alvear Maldonado, Coordinador General de Recursos Humanos; INFONAVIT. Mtro. Juan Carlos Erreguerena Albaítero, Director General Adjunto de Promoción y Desarrollo; CONOCER. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos, México y Centro América; American Tower. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México. Lic. Maye Alessandrini, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; AVON.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Marcela Ancona, Gerente de Empleo y Gente Grande. C.P. Humberto Peña, asesor contable externo. Lic. Manuel García, asesor legal externo. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDOVALORH. Año 6. No. 3. Mayo, 2017. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. **Imagen de portada.** Studio shot of Lego people, combine from different set in Hong Kong on 25 May 2015. Legos are popular line of plastic construction toys manufactured by The Lego Group in Denmark. Imagen ID 281683817 utilizada bajo la licencia de 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: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Teléfono: 04455-4130-5354. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

En esta tercera edición de 2017

- **Trabajo en México** es el tema de esta edición en la que se abordan diferentes facetas de uno de los aspectos más relevantes para la economía y la sociedad.
- **Resultados de la encuesta entre ejecutivos de RH** acerca de las prácticas para mejorar la calidad del empleo.
- **Conversamos con la Mtra. Candita Gil, Directora General del CONALEP** acerca de los avances de la institución y su capacidad para insertar jóvenes a la vida productiva.
- **José Manuel Salazar, Director Regional de la OIT** dio a conocer la visión del futuro del empleo en América Latina.
- **Trabajo infantil: ¿cuál es la definición del término y cómo es el panorama de México en cifras?** ▲▲

En Cifras

Trabajo Infantil en México

El 12 de junio se conmemora el Día Internacional contra el Trabajo Infantil. Al respecto y de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2016), los datos más recientes revelan que:

- En México hay 29.4 millones de niños entre 5 y 17 años en condición de asistir a la escuela. 2 millones 80 mil no lo hacen.
- De ellos, 1.5 millones tienen entre 15 y 17 años.
- La falta de interés, aptitud o requisitos para ingresar a la escuela es la primera razón de no asistencia. Afectó a 756 mil mexicanos de 5 a 17 años.
- 21 millones de niños y adolescentes realizan quehaceres domésticos. 19 millones lo hacen en condiciones adecuadas, 1.6 millones en condiciones no adecuadas y 1.2 millones en condiciones peligrosas.
- La tasa de ocupación infantil no permitida es de 7.5 mientras la inasistencia escolar alcanza el 7.1 y la de quehaceres domésticos en condiciones no adecuadas es de 5.7.

Fuente: INEGI

Nuevos Socios



Damos la bienvenida a las empresas y ejecutivos de RH que se integran a la comunidad de Amedirh. Los invitamos a conocer y aprovechar nuestra plataforma de servicios de valor agregado.

Avery Dennison S.A. de C.V.

Leonel Díaz
Gerente de Recursos Humanos
Celulosa / Papel

Background

José Manuel Reyna
Director Comercial
Reclutamiento y selección de personal

Beneficia.MX

Xóchitl Cárdenas
Contralora
Institución financiera

Bianni Consultancy Services, S.A. de C.V.

Ing. Juan Carlos de la Cruz Santiago
Director General
Servicios de TI

Bruluagsa, S.A. de C.V.

C.P. Javier Cruz Hernández
Director de Administración Finanzas
Farmacéutica

Compas

Víctor Hugo Arias Sierra
Subdirector de Recursos Humanos
Automotriz

Estratégica

Karina López
Gerente de Recursos Humanos
Servicios integrados de marketing

Fehlmex, S.A. de C.V.

Juan García Sandoval
Contralor
Metalmecánica

Fit Integra

Raquel Villareal Pérez
Gerente de Recursos Humanos
Club deportivo

Grupo Freza

Lic. Mitzi Campos Morales
Jefe de Recursos Humanos
Alimenticia

Grupo HL Consultores

Lic. Zoila Castro Orozco
Directora de Recursos Humanos
Consultoría

Grupo Promotora Residencial

Lic. Lleydi Moo González
Gerente de Recursos Humanos
Construcción

Grupo Ruz

Julieta Navarro Martínez
Directora de Recursos Humanos
Productos infantiles

Nos avalan 70 años de excelencia, calidad y prestigio al servicio de los Recursos Humanos en México.

Mettler Toledo

Jennifer Covarrubias
Directora de Recursos Humanos
Comercial

Oxfam México, A.C.

Cristina Razo
Gerente de Recursos Humanos
Organización no gubernamental

RGP - Resources Global Professionals

Humberto C. Pérez Flores
Gerente de Servicio al Cliente - Capital Humano
Consultoría y proyectos

The Cape A Thompson Hotel

Lic. Susana López Navarro
Directora de Área Servicio Personal de México
Servicios de hotelería y restaurantes

Timken de México

Lisette Quijano
Gerente de Recursos Humanos
Metalúrgica

TPS Armoring

C.P. Jehtro A. Molina Herrera
Gerente de Recursos Humanos
Automotriz



COMITÉS DE TRABAJO

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

- Selección de Talento y Capacitación
- Tecnología Aplicada a RH
- Clima Organizacional
- Fiscal en Seguridad Social
- Salud
- Relaciones Laborales
- Compensaciones
- Comunicación

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

¿Cómo participar?

Inscríbete enviando un e-mail a evelasco@amedirh.com.mx
Indica el comité al que deseas participar y los siguientes datos: Nombre, puesto, empresa, teléfono, e-mail



Congreso Internacional Recursos Humanos

HR Visions & Strategies 2017

Más que un evento la experiencia empresarial del 2017

Bajo la premisa de desarrollar nuevas visiones y estrategias para el futuro, poniendo al centro al talento, Amedirh organiza el **52° Congreso Internacional de Recursos Humanos**, que se realizará los días 6 y 7 de septiembre en el Centro CitiBanamex de la Ciudad de México, con una participación de 4 mil 500 ejecutivos de diferentes funciones organizacionales.

“En el marco del 70 aniversario de Amedirh, hemos pensado y diseñado el congreso como una experiencia de conocimiento, análisis de tendencias, networking y transformación de RH”, explica el Lic. Pedro Borda, Director General de Amedirh.

“Llevamos diez años estableciendo marcas de audiencia y para este 2017 estamos preparando un congreso que será mucho más que un evento empresarial de dos días, con sesiones especializadas sobre diversos temas, previas y posteriores al congreso”, asegura el directivo de Amedirh.

El programa de conferencias incluye la participación de empresarios, CEO's, líderes internacionales de Recursos Humanos, así como expertos en innovación, gestión y motivación de talento, creación de nuevos negocios, compensación y desarrollo de la fuerza de trabajo en el ámbito internacional.

“La calidad de los conferencistas del Congreso Amedirh siempre es de excelencia extraordinaria. Adicionalmente, hemos incluido en el programa un Panel de Diversidad en el que participarán directores de diferentes empresas que compartirán mejores prácticas. Contaremos con Claudia

Raunich, Vicepresidenta de Recursos Humanos de Latinoamérica en *American Express*, como moderadora”, agrega Pedro Borda.

Además de las conferencias magistrales, los participantes podrán visitar la ExpoRH que este año contará con 103 stands de empresas de servicios y productos especializados en RH, así como un auditorio alerno donde se impartirán workshops para revisión de competencias específicas para el desarrollo ejecutivo.

El Congreso Amedirh es un evento con un gran número de seguidores, calificado por ellos como el más relevante y grande en habla hispana en su categoría. Al mismo tiempo, siempre está basado en la innovación en la selección de temas, los conferencistas y las propuestas que se discuten en cada uno de sus espacios.

“Cada año incorporamos elementos diferenciadores y este 2017 no será la excepción pues tendremos una experiencia extendida que los participantes podrán disfrutar antes, durante y después del congreso. Esta es sin duda una variación significativa que potenciará el impacto del evento y que nos guiará por la ruta de las grandes tendencias actuales y las que vienen”, asegura el Director General de Amedirh. ▲▲

6 y 7 de septiembre: Te esperamos en el Congreso Amedirh



Jean-Michel Caye (Francia)

Líder de Boston Consulting Group

Es uno de los más connotados expertos en desarrollo organizacional y Recursos Humanos del mundo. Ha sido líder de la práctica de *HR/People Advantage & Talent Topics* a nivel global. En la actualidad es el Director Global de Recursos Humanos y Talento en el *Boston Consulting Group*. También es un integrante clave de las áreas farmacéutica y bancaria, participando además en las prácticas de industria y desarrollo corporativo.

El talento es el tema de investigación principal de Jean-Michel Caye. Su trabajo ha revelado que, a pesar de las crisis del pasado y del futuro incierto, la llamada guerra por el talento está llegando a niveles sin precedentes, a causa del envejecimiento y el desarrollo económico mundial.

Jean-Michael Caye suele cuestionarse acerca de las implicaciones para las empresas cuando eligen “adquirir” el talento, en lugar de “desarrollarlo” de manera interna, generando una espiral de agotamiento de la fuerza productiva.

Antes de unirse a *Boston Consulting Group* en 1998, Jean-Michel fue Director de *Hay Group*, responsable de beneficios y farmacéutica en Francia. Cuenta con el máster de HR Management por la *Université Paris Dauphine*, el máster de Business Law en la *Université Bordeaux* y en el *Institut d'Études Politiques de Bordeaux*.

Juan Alberto González (Estados Unidos)

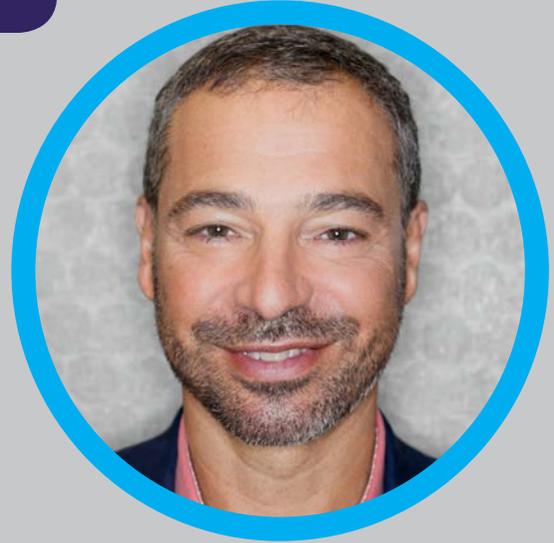
CEO de B+20

Egresó de la Universidad La Salle donde estudió Cibernética y cursó el posgrado en el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), la *Universidad Wharton*, el *Instituto Hoffman* y la formación de Liderazgo y Administración en *The Microsoft Academy*. En la actualidad es CEO de *B+20* y conferencista motivacional de reconocimiento mundial.

Juan Alberto colaboró en *Microsoft* durante 21 años y antes de dirigir la empresa en México, fue director de las subsidiarias de Colombia y Perú. En este último territorio condujo las negociaciones que derivaron en un acuerdo maestro de cooperación vigente entre la compañía y el gobierno peruano.

Su desempeño propició que fuera nombrado Director General para la Región Andina, abarcando Colombia, Ecuador y Venezuela. En esta posición generó un crecimiento acumulado del 70% en un periodo de tres años.

Se ha desempeñado como Presidente del Consejo Directivo de la *Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información* (AMITI); miembro del Consejo Directivo de *US-Mexico Foundation*; del Consejo Directivo de *Ojos que Sienten A.C.*; y del *Young Presidents' Organization*.



Pablo Habichayn

(México)

Director de RH, Edenred México

Pablo es uno de los ejecutivos de alta dirección de Recursos Humanos más destacados en el país. Además del desempeño de su función, participa en el Comité Directivo de *Edenred*, donde tiene como misión el cuidado del capital humano y el desarrollo organizacional de la empresa.

Habichayn Polloni reúne actualmente una trayectoria de 30 años de experiencia. Veintinueve de ellos con *Grupo Accor* ahora *Edenred* donde ha liderado los proyectos del desarrollo de la estrategia para la transformación de papel a tarjeta. Asimismo, ha participado en fusiones con empresas que ha adquirido la organización.

En Francia, ocupó la Dirección de Operaciones y también ha colaborado en otros puestos directivos en áreas como TI, Operaciones y la Unidad de Negocios de Beneficios Sociales.

En 2015 fue reconocido por Amedirh como Ejecutivo del Año de Recursos Humanos por su labor al frente de esta función y en 2017 fue clasificado por la revista *Mundo Ejecutivo* dentro de los 30 CHRO's que transforman el capital humano de México.

Es egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana y cuenta con varios diplomados otorgados por el ITAM y el Tec de Monterrey en Alta Dirección, Dirección de Recursos Humanos y Técnicas de Productividad.

Fred Kofman

(Estados Unidos)

Vicepresidente de Desarrollo Ejecutivo en LinkedIn

Además de su posición destacada en *LinkedIn*, Fred Kofman se desempeña como Director del *Conscious Business Center Internacional* de la Universidad Francisco Marroquín, que ofrece programas de formación de posgrado para consultores y directivos.

Su libro, *La empresa consciente*, ha sido traducido a más de diez idiomas y ha recibido numerosos premios. Sus artículos académicos han aparecido en publicaciones como *Econometrica*, *The Journal of Public Economics*, *The Fifth Discipline Field Book* y *The Journal of Organizational Dynamics*.

Es licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires y Doctor en Economía por la *University of Berkeley*. Ha colaborado en el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), donde participó como investigador senior con Peter Senge en el *Center for Organizational Learning*. Adicionalmente, es miembro fundador del área de negocios del *Integral Institute de Ken Wilber*.

Desde 1996, Fred ha creado e impartido programas de liderazgo, dominio personal, aprendizaje en equipo, efectividad organizacional y coaching para miles de ejecutivos y consultores a nivel mundial. Ha diseñado y facilitado programas para altos ejecutivos alrededor del mundo en compañías como *LinkedIn*, *Google*, *Facebook*, *Yahoo*, *Microsoft*, *Citicorp*, *General Motors*, entre otras.



2017 | **TOP OUTSOURCING
BPO SERVICES PROVIDER**

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

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

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

Encuesta sobre ejecutivos de RH y trabajo en México



Por: Amedirh

Como parte de las actividades de investigación que se realizan en Amedirh, se llevó a cabo la aplicación de la encuesta sobre acciones realizadas y actitudes que presentan los ejecutivos de Recursos Humanos en las empresas y que tienden al desarrollo y promoción de la calidad del empleo y las mejores condiciones del mismo en las organizaciones del país.

En el estudio, participaron ejecutivos de Recursos Humanos de las compañías que conforman la base de socios de Amedirh. Se contó con la participación de 2,700 personas que facilitaron sus respuestas y a partir del análisis de los datos obtenidos se obtuvieron las siguientes observaciones.

Iniciativas para mejorar calidad del empleo

Prácticamente con el mismo porcentaje se ubicaron la implementación de programas de equidad de género (31%), capacitación en tecnologías de información (20%), gestionar la diversidad generacional (20%), atender enfermedades relacionadas con el trabajo (18%) e incluir personas con discapacidad (17%). Las prácticas menos representadas fueron la contratación de adultos mayores (3%) y la implementación de programas para la comunidad LGBTTTI (1%).

Compensación y productividad

Se preguntó a los participantes qué pensaban acerca de incrementar los sueldos de acuerdo con la productividad y si esto mejoraría la calidad del empleo. 51% de ellos estuvieron totalmente de acuerdo y 30% de acuerdo, lo que

representa una mayoría donde la proporción es de 8 de cada 10 ejecutivos a favor de la compensación con base en los resultados.

Calidad del empleo

En la encuesta se preguntó a los ejecutivos de Recursos Humanos qué opinaban sobre la mejoría de la calidad del empleo, en lo general, en los últimos años. De acuerdo con su experiencia, 7.5 de cada 10 ejecutivos considera que ha habido mejora. No obstante, hay un 20% de participantes en el estudio que mantuvieron una opinión neutral.

Situación laboral de la mujer

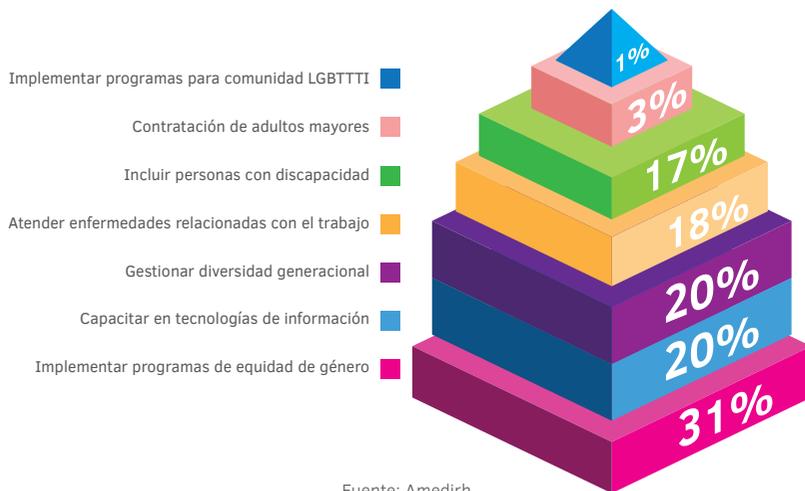
6 de cada 10 ejecutivos considera que hay mayor equidad de género y 2 de cada 10 considera que ahora se apoya más a las mujeres para ocupar puestos directivos.

Trabajo y adultos mayores

Tratándose de los adultos mayores, los ejecutivos mostraron una inclinación de 67% a contratar a adultos mayores, o bien, a retenerlos. En contraste, un amplio segmento del 25% se mostró con una opinión neutra (ni a favor ni en contra). Sólo 8% dijo no estar dispuesto. ▲

Se contó con la participación de 2,700 personas que facilitaron sus respuestas de forma anónima y confidencial.

¿En los seis meses recientes ha emprendido alguna de estas iniciativas relacionada con la mejora del empleo en México?

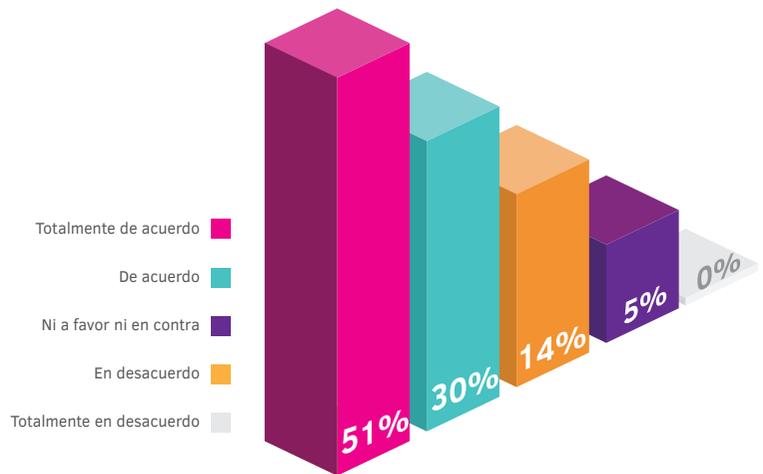


Fuente: Amedirh

31% de los ejecutivos de RH han optado por implementar programas de equidad de género.

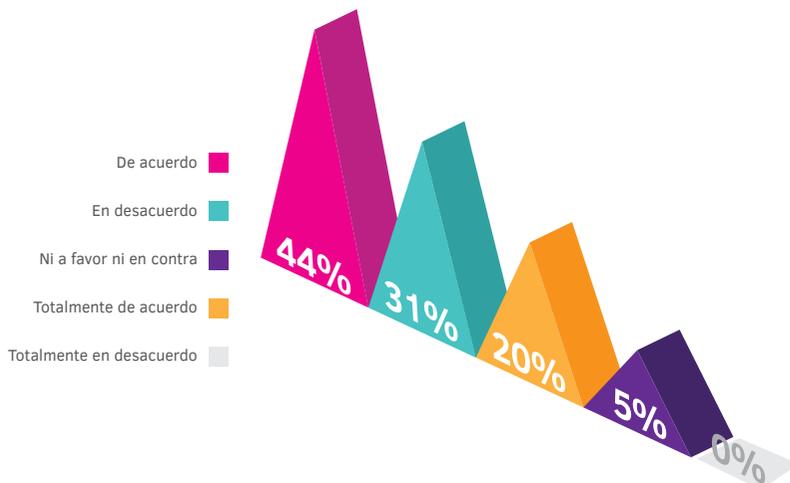
En su opinión, ¿incrementar los sueldos de acuerdo con la productividad mejoraría la calidad del empleo?

51% de los participantes dijo estar totalmente de acuerdo con el incremento de sueldos por productividad.



Fuente: Amedirh

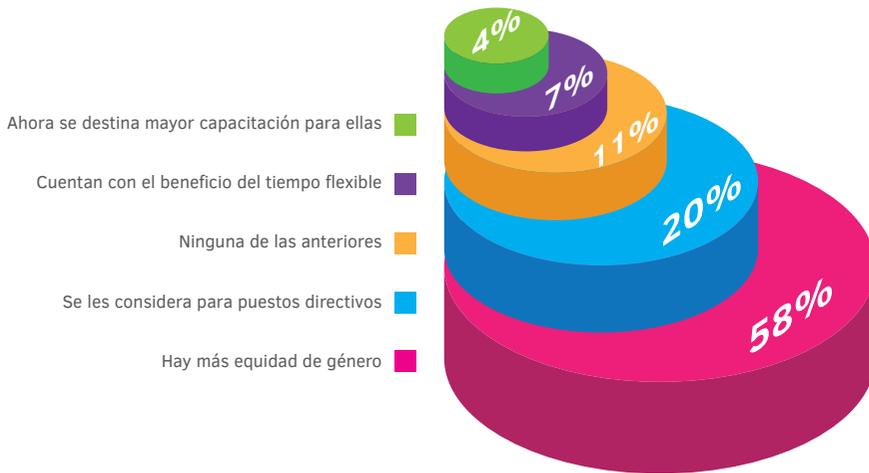
Considerando su experiencia, ¿la calidad del empleo ha mejorado en los últimos cinco años?



Fuente: Amedirh

Sólo 5% respondieron que están totalmente en desacuerdo con que haya mejorado la calidad del empleo.

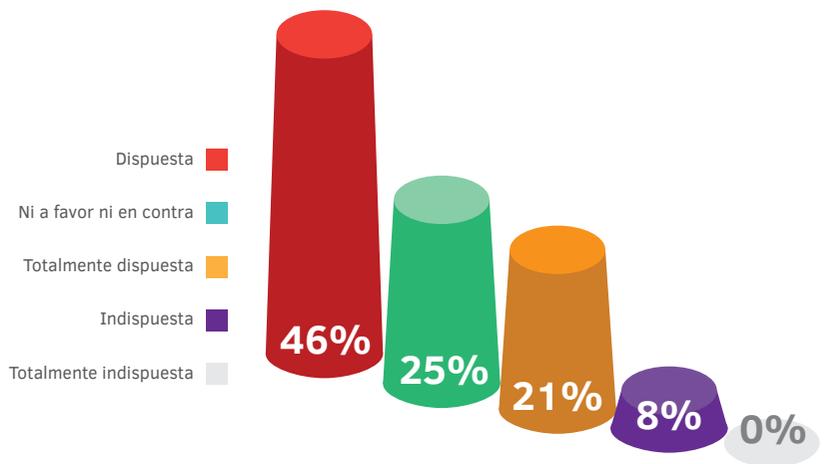
Considerando su experiencia,
¿la calidad del empleo ha mejorado
en los últimos cinco años?



Fuente: Amedirh

58% de los ejecutivos de RH señalaron que hay más equidad de género en el trabajo en México.

Tratándose de los adultos mayores,
¿qué tan dispuesta está su empresa
para contratarlos o retenerlos como talento?



Fuente: Amedirh

El 25% de los participantes no se encuentra en contra y tampoco a favor de la inclusión laboral de adultos mayores.



GRUPO *IPS* DE MÉXICO

GARANTÍA EN SEGURIDAD



PROTECCIÓN EJECUTIVA CON PORTACIÓN

En **GRUPO *IPS* DE MÉXICO** somos especialistas en seguridad privada.

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

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





Futuro del empleo en América Latina

Por: Amedirh

En torno al futuro del empleo en México y en el contexto regional de América Latina, la Organización Internacional del Trabajo ha realizado uno de los análisis más amplios y completos acerca de las tendencias y perspectivas. Uno de los mayores retos consiste en la comprensión veloz y ágil de los factores que están apalancando e impulsando la transformación demográfica, tecnológica, industrial, migratoria y educativa en todo el continente.

Al respecto, José Manuel Salazar-Xirinachs, Director Regional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), comentó que “vivimos tiempos de una gran convergencia tecnológica, social y económica que involucra el internet de las cosas, la inteligencia artificial, las nuevas interfaces humano máquina, la robótica y la impresión 3D”, así lo precisó durante su exposición en el evento *El futuro del empleo* que se llevó a cabo en marzo de 2017 con la participación y coordinación conjunta de Amedirh, la OIT y el CONOCER.

Para Salazar-Xirinachs, “este proceso de cambio traerá consigo, entre otras consecuencias, la aparición de productos inteligentes, logística smart, nuevas cadenas de suministro, fábricas inteligentes, manufactura distribuida, tamaños diversos de empresas y nuevas formas de contratación”.

El especialista y titular regional de OIT explicó cómo es que las plataformas tecnológicas podrían tener un impacto profundo y a la vez positivo en la producción. Asimismo, compartió su reflexión acerca de los desafíos demográficos que hay que tomar en consideración en la planeación de la fuerza de trabajo de los países de la zona continental.

“Para el año 2050, la población de América Latina tendrá cerca de 155 millones de adultos mayores. Esto representa el 20%, lo que significa que los sistemas de protección social enfrentarán mayor presión. De igual forma, el incremento que vivimos en la base poblacional de jóvenes, representa un alto potencial siempre que estén debidamente educados, de lo contrario pesará sobre ellos la sombra de sumarse al segmento de personas que no estudian ni trabajan o NiNis”.

Por sí mismos, el bono demográfico y el envejecimiento de la población económicamente activa ejercen una fuerte presión sobre los mercados laborales. A ello, en opinión de José Manuel Salazar, hay que añadir la necesidad urgente de formar nuevos grupos profesionales, técnicos y operativos para responder ante las demandas.



“El operador del futuro debe contar con competencias como la capacidad para lidiar con máquinas inteligentes; habilidad para la adaptación, observación, medición y decisión.”

“El operador del futuro debe contar con competencias como la capacidad para lidiar con máquinas inteligentes; habilidad para la adaptación, observación, medición y decisión. Asimismo, ser capaz de aprender a aprender y a adaptarse, siendo consciente de que la innovación es hecha por las personas. Los mejores trabajos demandan estas competencias”, señala José Manuel Salazar.

En lo que concierne a la dinámica aparición de nuevos empleos y la desaparición de otros, así como la irrupción del desempleo tecnológico a causa de las transformaciones en la economía digital y la automatización, el titular regional de OIT expuso dos perspectivas diferenciadas. “Todas las entidades relacionadas con el empleo deberán tomar en cuenta una perspectiva pesimista en la que las máquinas van a sustituir masivamente a los humanos en muchas ocupaciones. Como lo han señalado Frey y Osborne, 47% de las ocupaciones actuales están en riesgo”, explicó.

“En el sentido optimista, es posible reconocer que, si bien habrá sustitución, también se producirá la complementariedad y aumento de las capacidades humanas. Por cada empleo ‘común’ perdido, otros tres serán creados con la explosión de innovación, de acuerdo con Gil Giardelli”.

José Manuel Salazar precisó que, en términos económicos y sociales, la humanidad está ingresando a una Cuarta Revolución Industrial, que está generando también un proceso global de transformación de las ocupaciones. La demanda por nuevas competencias avanzadas aumenta y la obsolescencia de las habilidades existentes se acelera. “Con ello emerge el incremento del riesgo de mayor desigualdad. Los trabajadores con altas calificaciones y ‘conectados’ ganan; pero aquellos con bajas calificaciones y ‘desconectados’ pierden”, citó José Manuel Salazar al referirse al estudio de Hollowing.

El cambio acelerado en el perfil de habilidades de la Cuarta Revolución Industrial demanda la creación de nuevos sistemas de educación formal y la renovación de la formación profesional, lo que también indica que se requiere de una Agenda de Desarrollo del Talento Humano. ▲▲



“Todas las entidades relacionadas con el empleo deberán tomar en cuenta una perspectiva pesimista en la que **las máquinas van a sustituir masivamente a los humanos en muchas ocupaciones.** Como lo han señalado Frey y Osborne, 47% de las ocupaciones actuales están en riesgo”



José Manuel Salazar, Director Regional de OIT compartió datos sobre la desaceleración y cómo impacta negativamente en el panorama laboral:

La tasa de desempleo:

- Aumentó de 6.6% en 2015 (tercer trimestre) a 8.1 % en 2016 (tercer trimestre).
- Esto es 5 millones de nuevas personas desempleadas, para un total de 25 millones de personas sin empleo.

Desempleo juvenil:

- Aumentó de 15.1 % en 2014 a 18.3% en 2016.

Empleo asalariado:

- De 2003 a 2013 había aumentado de manera sostenida.
- Con la desaceleración, su crecimiento cesó en 2014 y decreció en 2015.
- Mientras que el empleo por cuenta propia aumentó.

Salarios reales:

- La desaceleración también los afectó negativamente: 2.4% en 2012; 1.3% en 2013, -0.2% en 2014; -1.3 en 2015.
- En 2015 cayeron en varios países: Brasil -2.1 pp, Colombia -1.3 pp; Perú -0.5 pp.

Fuente: Panorama Laboral 2016 de América Latina y el Caribe, OIT. <http://bit.ly/2hlSPSZ>

¡No pierdas tu tiempo!



Haz click en la dirección correcta



VISITA EL BANCO DEL CONOCIMIENTO DE AMEDIRH

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

20 temas generales y 80 subtemas en 6 campos de conocimiento

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

www.bconocimientoamedirh.com.mx



México necesita abatir el trabajo infantil

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor

En el marco del Día Internacional Contra el Trabajo Infantil 2016, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, dio a conocer que **en México hay 2.4 millones de niños y niñas entre los 5 y los 17 años de edad que se encuentran en alguna modalidad de esta situación.**

“La inasistencia escolar está ligada a factores económicos incluyendo el trabajo infantil, por lo que tenemos que multiplicar y conjuntar esfuerzos, porque realmente esta es la única forma en la que vamos a coincidir para erradicarlo”, señaló Isabel Crowley, representante de UNICEF en México, durante un acto en el que estuvo presente el titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Por su parte, el Secretario del Trabajo, Alfonso Navarrete Prida señaló que desde 2014 “se asumió el compromiso de proteger a la niñez del trabajo, como política de estado”. Así lo comentó en la reunión de entrega de distintivos a organizaciones que implementaron programas de responsabilidad social para erradicar esta faceta de la vida laboral del país.

Además, Isabel Crowley se manifestó en contra de que el trabajo infantil se vea como algo normal y que sea aceptado socialmente. Insistió en que se trata de una ex-

presión “de la pobreza, de la vulnerabilidad y exclusión social a la que se enfrentan un buen número de familias en México”.¹

Definición de términos

Tal como se difunde a través de la página web de UNICEF, “el trabajo infantil constituye una violación de los derechos de niños, niñas y adolescentes, especialmente del derecho a estar protegido contra la explotación, al sano crecimiento, a la educación, al juego, la cultura y el deporte. Es decir, a desarrollarse plenamente”².

En tanto, conforme lo dado a conocer por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es usual que el término **trabajo infantil** se defina como toda actividad que priva a los niños de su niñez, potencial y dignidad, y que es perjudicial para su desarrollo físico y psicológico. Lo anterior implica que cumple con las características siguientes:

- Es peligroso y perjudicial para el bienestar físico, mental o moral del niño.
- Interfiere con su escolarización puesto que priva de la posibilidad de asistir a clases; obliga a abandonar la escuela de forma prematura, o exige combinar el estudio con un trabajo pesado y que consume mucho tiempo.

En la medición más reciente del Módulo de Trabajo Infantil (INEGI, 2016) se reportaron 29.4 millones de niños entre 5 y 17 años de edad.

Para la OIT, calificar o no como **trabajo infantil** a una actividad específica, depende de “la edad del niño o la niña, el tipo de trabajo en cuestión y la cantidad de horas que le dedica, las condiciones en que lo realiza, y los objetivos que persigue cada país. La respuesta varía de un país a otro y entre uno y otro sector”.³

Así que el trabajo infantil adopta formas diferentes y para la comunidad internacional de naciones, este fenómeno representa una prioridad entre las problemáticas que requieren de eliminación inmediata; especialmente en lo que concierne a las peores manifestaciones conforme la definición del Artículo 3 del Convenio núm. 182 de la OIT:

- a) Todas las formas de esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, como la venta y la trata de niños, la servidumbre por deudas y la condición de siervo, y el trabajo forzoso u obligatorio, incluido el reclutamiento forzoso u obligatorio de niños para utilizarlos en conflictos armados.
- b) La utilización, el reclutamiento o la oferta de niños para la prostitución, la producción de pornografía o actuaciones pornográficas.
- c) La utilización, el reclutamiento o la oferta de niños para la realización de actividades ilícitas, en particular la producción y el tráfico de estupefacientes, tal como se definen en los tratados internacionales pertinentes.
- d) El trabajo que, por su naturaleza o por las condiciones en que se lleva a cabo, es probable que dañe la salud, la seguridad o la moralidad de los niños.

En México, los artículos de la Ley Federal del Trabajo que prevén la regulación de la ocupación peligrosa de los niños y adolescentes son: 22, 22 Bis, 23, 173, 174, 175, 175 Bis, 176, 177 y 178.

El estudio de la problemática

El INEGI inició los primeros ejercicios para estudiar el fenómeno del trabajo infantil en México a partir de las encuestas en hogares realizadas en 1997 y 1999. Más adelante, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el instituto, levantaron los datos del primer módulo de trabajo infantil anexo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo en el cuarto trimestre de 2007.

El objetivo de este módulo consiste en contar con una base de información actualizada de las características sociodemográficas y las actividades económicas, domésticas y escolares de la población infantil de 5 a 17 años en el país y las entidades federativas. La información se obtiene con una periodicidad bienal desde 2007. La cobertura temática incluye los aspectos siguientes:

- Actividades domésticas, económicas y de estudio.
- Experiencia laboral y aspectos ocupacionales.
- Condiciones laborales (ingresos, horas, días y meses trabajados).
- Importancia del trabajo infantil.
- Consecuencias de dejar de trabajar, accidentes, lesiones y enfermedades laborales.
- Asistencia, interrupción y abandono de la escuela.

En la medición más reciente del Módulo de Trabajo Infantil (INEGI, 2016) **se reportaron 29.4 millones de niños entre 5 y 17 años de edad.** De los cuales cerca de 2 millones no asistían a la escuela debido a:

- 286,010 / Trabajo.
- 115,573 / Realizar quehaceres domésticos en su hogar.
- 102,200 / Inseguridad, discriminación y distancia de la escuela.
- 756,406 / Falta de interés, aptitud o requisitos para ingresar a la escuela.
- 335,400 / Falta de recursos económicos.
- 129,337 / Enfermedad, accidente y/o discapacidad.

- 186,106 / Embarazo, matrimonio o unión y motivos familiares.
- 169,311 / Otra razón.

Los niños entre 5 y 18 años que se reportaron ocupados en el módulo de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo fueron 2,475,989, de los cuales:

- 258,341 desempeñaron una ocupación permitida.
- 2,217,648 desempeñaron una ocupación no permitida.
- 887,041 abajo de la edad mínima.
- 1,330,607 en ocupación peligrosa.

Lo anterior implica que la tasa de ocupación infantil no permitida fue de 7.5, la tasa de ocupación infantil debajo de la edad mínima de 3.9 y la tasa de ocupación peligrosa de 19.2.

¿Qué puede hacer Recursos Humanos?

Se estima que en el mundo hay 168 millones de niños de 5 a 17 años de edad que se encuentran en situación de trabajo infantil y 85 millones están en alguna de sus peores formas, como el trabajo peligroso.

Al respecto, la función de Recursos Humanos tiene la oportunidad de participar, activamente, emprendiendo alguna de las acciones siguientes.

- Influir en otros actores de la organización para que erradiquen el trabajo infantil como son los proveedores y los clientes.
- Promover el uso de campañas de comunicación para sensibilizar, informar y llamar a la acción contra el trabajo infantil.
- Implementar programas de responsabilidad social empresarial avocados a la lucha contra el trabajo infantil (se puede participar en la obtención de distintivos específicos por acción en la temática).
- Comunicar la importancia del tema y en especial alrededor del Día Internacional Contra el Trabajo Infantil que se conmemora el 12 de junio de cada año.
- Promover el conocimiento sobre derechos de la infancia entre la fuerza de trabajo.
- Prevenir el contacto de niños y adolescentes con agentes delincuenciales por internet que pudieran desembocar en las peores manifestaciones del trabajo infantil.



El Distintivo México sin Trabajo Infantil (MEXSTI)

Es un reconocimiento que entrega el Gobierno Federal a las instituciones públicas federales, estatales, municipales, a organizaciones del sector privado y social, organizaciones sindicales, así como confederaciones de cámaras y asociaciones patronales, que cuenten con procesos, políticas, programas y acciones que contribuyan a la prevención y erradicación del trabajo infantil y a la protección de las y los adolescentes trabajadores de edad permitida en México. Algunos de sus beneficios son:

- Reconocimiento institucional por su contribución a la prevención y erradicación del trabajo infantil y la protección de las y los adolescentes en edad permitida para trabajar.
- Posicionamiento ante inversionistas, clientes, proveedores, autoridades y sociedad en general al ser reconocidas como centros de trabajo **“Sin Trabajo Infantil”**.
- Mayor productividad del personal al saber que la empresa o centro de trabajo promueve y desarrolla acciones para el bienestar de sus hijas e hijos, lo que genera un aumento en sus niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad.

¹ El Universal. *Trabajo infantil incrementa riesgo de pobreza*: Unicef. Publicado el 15 de junio de 2016. Consultado el 03 de abril de 2017.

² UNICEF. *Trabajo infantil*. Consultado el 03 de abril de 2017. <https://www.unicef.org/mexico/spanish/17044.html>

³ OIT. *¿Qué se entiende por trabajo infantil?* Consultado el 03 de abril de 2017. <http://www.oit.org/ipecc/facts/lang-es/index.htm>



Congreso Internacional Recursos Humanos

HR Visions & Strategies 2017



Conferencistas Internacionales

Avances y tendencias de Recursos Humanos



Alberto Almaguer

Director General de CONOCER

Experto en educación, competencias y competitividad empresarial y organizacional.

MÉXICO



Pablo Habichayn

Director de Recursos Humanos de Edenred México

Líder de proyectos de transformación en soluciones innovadoras para beneficios flexibles.

MÉXICO



Mario Flores

El mexicano que libró la pena de muerte

Una historia de desarrollo del talento personal en condiciones adversas.

MÉXICO



Julio Portalatin

Presidente y CEO en Mercer

Orador internacional en temas como futuro del trabajo, salud, pensiones y diversidad.

ESTADOS UNIDOS



Jean-Michel Caye

Líder de Boston Consulting Group

Experto y líder de la práctica de HR/People Advantage & Talent Topics.

FRANCIA



Fred Kofman

Vicepresidente de Desarrollo Ejecutivo de LinkedIn

Autor de *La empresa consciente*, traducido a más de 10 idiomas y multipremiado.

ESTADOS UNIDOS



Juan Alberto González

CEO de B+20

Conferencista y motivador de reconocimiento internacional, ex CEO de Microsoft México.

ESTADOS UNIDOS



Juan Segura

Presidente y Director General de Aon México

Experto en capital humano con enfoque en líderes de alta dirección.

MÉXICO



Pablo González

Director General de Kimberly-Clark de México

Reconocido como uno de los empresarios más relevantes en México.

MÉXICO



Panel de Diversidad

Modera: Claudia Raunich

Vicepresidenta de Recursos Humanos Latam de American Express.

6-7 Septiembre 2017
Centro Citibanamex

www.congresoamedirh.com

PATROCINADORES



¿Cómo contratar trabajadores remotos productivos y felices?

Esencial la selección por rasgos de carácter y motivación



Originally published as “How to Hire Remote Workers—and Keep Them Productive and Happy” by Natalie Krok in HR Magazine, by SHRM (issue Jun 16, 2016). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

Con frecuencia, los ejecutivos de RH tienen reservas acerca de permitir que los trabajadores realicen sus labores fuera de la oficina o la planta. Parte del papel de RH consiste en apoyar a que los líderes controlen la ansiedad que se despierta con estas modalidades de contratación y operación.

Más y más empleados son contratados directamente para puestos de trabajo remoto y, muchos de ellos nunca llegan a conocer físicamente las instalaciones. Los expertos opinan enfáticamente que, en promedio, las personas que trabajan desde casa suelen ser más productivas e incluso comprometidas, se toman menos días por enfermedad y presentan tasas de desgaste menores.

En el primer Foro sobre Trabajo basado en Telecomunicaciones, Remoto y Distribuido (TRaD), en Washington, DC, celebrado en junio de 2016, se revisaron las diferentes formas en que los empleados pueden trabajar fuera del centro laboral. Se hicieron varias distinciones terminológicas.

- Los teletrabajadores realizan sus actividades desde casi cualquier lugar con conexión disponible.
- Los trabajadores remotos lo hacen desde casa exclusivamente.
- Los trabajadores bajo la modalidad distribuida son aquellos cuyo empleador sólo cuenta con oficinas virtuales; por tanto, deben trabajar desde fuera, en cualquier lugar.

Desafíos que plantea la contratación

Algunos candidatos para *call centers* cometen el error de pensar que, por tratarse de un trabajo que se puede hacer desde su casa, éste será más relajado. “El trabajo es realmente idéntico a cuando se ocupa un lugar en una oficina”, asegura Cynthia Barlow Doi, Directora de Operaciones de *American Express*. Al contratar, la compañía observa las actitudes en los aspirantes y busca personas que muestren mayor interés en brindar atención al cliente, antes que en su propia comodidad.

Es importante asegurarse de que los aspirantes o candidatos cuentan con las habilidades básicas para la solución de problemas de tecnología. Los expertos de TI de la empresa pueden guiar a un empleado a través de cualquier problema informático, pero en la práctica, para que esto funcione, el trabajador remoto debe comprender los términos básicos de la computadora, explicó Barlow Doi.

TeleTech Holdings, proveedora de soluciones de consultoría y servicio, atiende a empresas de la lista *Fortune 100*. Para ello adopta un enfoque basado en el análisis. La compañía recibió 125,000 solicitudes de puestos virtuales y contrató a 12,000 personas (95% de los puestos disponibles son a tiempo parcial). La organización depende en gran medida de un proceso de selección y evaluación científica que se centra principalmente en cuatro características y habilidades: la resistencia, la auto-motivación, la gestión del tiempo y la toma de decisiones independientes.

Debido a la enorme cantidad de contrataciones de trabajadores remotos que lleva a cabo cada año, *TeleTech* emplea un equipo de cuatro biopsicólogos para perfeccionar continuamente la evaluación del solicitante, ponderando cada pregunta por su correlación con la productividad de los empleados o la duración de la antigüedad. “Todo el tiempo hacemos ajustes a las metodologías y procesos”, dice Sarah Chouinard, Directora de Adquisición de Talento, con base en Canadá, y quien hace viajes regulares a la sede de la compañía en Estados Unidos.

Mari Kent, Directora Senior de Operaciones Académicas de *Kaplan Test Prep*, comenta que estaba fascinada con el proceso de evaluación en *TeleTech*, aunque cuestionó: “si existe en verdad una evaluación que pueda juzgar con precisión” entonces un aspirante llegará a ser un trabajador remoto exitoso. En *Kaplan*, Kent dice que el proceso de contratación de trabajadores remotos se centra en las competencias para la actividad y no es tan diferente del proceso de contratación que una vez existió para los empleados con presencia en el centro laboral.

En 2009, la compañía emprendió el cambio de su modelo de negocio; el mantenimiento de instalaciones físicas resultaba limitante y la demanda de sus servicios de preparación para exámenes académicos se extendía mucho más allá de los centros de *Kaplan*. En 2010, la empresa decidió ser virtual y cerró casi todos sus centros de diagnóstico. Ahora es 86% virtual.

¿Cuál rasgo busca *Kaplan* especialmente en los trabajadores remotos? Una disponibilidad para pedir retroalimentación y apoyo cuando sea necesario. “Alguien no siempre puede tener una visión completa cuando trabaja en remoto” desde casa, señala Kent. Por esta razón, la compañía busca empleados que voluntariamente levanten la mano y digan: “No sé cómo enseñar esto” o “estoy luchando con tal estudiante”.

En *TeleTech*, los aspirantes deben proporcionar su propio equipo y una demostración de uso de tecnología de varios pasos. Ambos elementos son parte de la evaluación para la contratación. Esta prueba determina si cada aspecto del equipamiento y usabilidad del solicitante -desde auriculares hasta capacidad de memoria- cumple con los estándares de la compañía. Si no es así, el can-

didato recibe un grado de reprobación en esa área en particular, pero no por ello es descartado.

“Podemos arreglarlo o asignar a la persona a un cliente con diferentes necesidades de tecnología”, dijo Chouinard. Esto continúa incluso después de que un solicitante haya sido incorporado. Los empleados pueden esperar pruebas recurrentes cada dos semanas y el equipo de tecnología ayuda a cualquier persona que no recibe un grado de aprobación, “así que nuestros empleados pueden seguir teniendo éxito desde el punto de vista tecnológico”, dijo.

Medir el éxito en perspectiva

American Express evalúa a los trabajadores remotos de la misma manera que a los presenciales, utilizando métricas de efectividad y tomando en cuenta el ausentismo y otros indicadores de confiabilidad. Por su parte, el enfoque analítico de *TeleTech* se extiende a las mediciones de éxito. Los datos demuestran que “hay zonas del país que producen el 75% de las contrataciones con empleados remotos”, o bien, “existen al menos 10 fuentes de reclutamiento que se están convirtiendo en las más atractivas para aspirantes con mayor potencial de desempeño”, dijo Chouinard. Entonces la compañía apunta hacia esos lugares o fuentes en cada ronda de contratación.

Mantener conectados a los trabajadores remotos

A falta de la interacción cara a cara que proporcionan los centros laborales presenciales, los trabajadores remotos corren el riesgo de sentirse aislados, incluso con el apoyo de las juntas vía Skype o webcams.

Las organizaciones han encontrado maneras de ayudar a sus trabajadores a distancia a disfrutar de una experiencia laboral más interactiva. En *Kaplan*, hay juegos virtuales y una hora feliz virtual.

Los empleados remotos de *TeleTech* se benefician de una intranet muy activa, que forma parte de la cultura de la empresa. Hay un club de fotografía, un club de voluntariado y un club de libros, entre otras alternativas de interacción, y a menudo se celebran concursos con premios que incluyen tarjetas de regalo. ▲▲



Empleo y Grupos Vulnerables

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

El 27 de febrero se conmemora el Día Nacional por la Inclusión Laboral, fecha instaurada a partir del año 2013 y que recuerda la importancia de respetar y fomentar el respeto a diversos principios en materia de derechos humanos. En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se consagra:

Artículo 1. “En los Estados Unidos Mexicanos, todo individuo gozará de las garantías que otorga esta Constitución, las cuales no podrán restringirse ni suspenderse, sino en los casos y con las condiciones que ella misma establece.”

Este postulado constitucional que, relacionado con el artículo número 123 (“Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”), y con el 5 (“A ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos”); constituye el marco de principios fundamentales en materia de trabajo en el país.

Observar la vulnerabilidad

México es uno de los países con mayor nivel de desigualdad entre quienes más ingresos perciben y las personas que sobreviven con su salario. Este problema debe en-

frentarse desde las diferentes circunstancias que lo generan (alimentación, acceso a la educación y servicios de salud, entre otras), sin olvidar la atención de sus consecuencias inmediatas (delincuencia, desintegración familiar, migración, adicciones, y un largo etcétera).

La desigualdad laboral y el complejo panorama de oportunidades de un trabajo digno se agudizan exponencialmente cuando, además, se considera esta problemática desde la perspectiva de una persona o grupo de personas consideradas como **vulnerables**. En efecto, esos derechos fundamentales contenidos en la Carta Magna se convierten en un objetivo difícilmente alcanzable.

El elemento **vulnerabilidad** se puede entender como todas aquellas desventajas o limitaciones a que una persona o un grupo de personas son sometidas en los ámbitos cultural, económico, político, social y laboral, por el simple hecho de tener un determinado origen (discriminación racial hacia indígenas y extranjeros, por ejemplo), tener ciertas preferencias (sexuales, políticas, religiosas, culturales, etcétera), contar con algún grado de deficiencia física (cualquier grado de incapacidad), o simplemente por características propias de cada persona (jóvenes, adultos mayores, mujeres), entre otras. Traen como consecuencia la disminución o eliminación de oportunidades de incorporarse al mercado laboral y de contar con igualdad de

condiciones de desarrollo profesional y personal dentro de la fuente de trabajo.

Existe una vasta cantidad de instrumentos legales que pretenden garantizar la igualdad de oportunidades laborales de quienes integran estos grupos. Sirvan como referencia los siguientes cuerpos normativos a nivel nacional e internacional, cuya lectura es recomendable.

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** Artículos 1, 5, 123. Marco fundamental de los derechos humanos en materia de trabajo.
- **Ley Federal del Trabajo.** Artículos 2, 3, 4, 86 y 133. Reglamentación de los principios constitucionales en materia de trabajo.
- **Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.** Artículos 1, 2 y 9. Especialmente importante es este instrumento jurídico, pues en él se define la discriminación como “... toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional, y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades”; asimismo se incorporan directrices para detectar y erradicar cualquier tipo de discriminación.
- **Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres.** Artículos 33 y 34. Acceso igualitario a oportunidades de trabajo sin importar el género.
- **Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad** (artículos 1, 4 y 11) así como su reglamento (artículos 20 al 24). Garantizar y proteger el derecho de las personas con cualquier tipo de discapacidad, de contar con igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.
- **Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores.** Artículos 5, 6, 8 y 19. Velar por el respeto de los derechos humanos de las personas que, por su edad, puedan ver menoscabado su derecho a un trabajo digno.
- **Declaración Universal de los Derechos Humanos.** Artículos 1, 2 y 23. Documento que contiene principios universales inherentes a todo ser humano, sin importar su condición, origen, raza, religión, etcétera.
- **Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.** Artículos 1, 3 y 27. Reconocimiento del derecho humano de todas las personas que cuenten con cualquier tipo de discapacidad, para acceder a cualquier

actividad que les permita desarrollarse en el ámbito laboral y personal.

También existen leyes que hacen referencia a la erradicación de cualquier tipo de discriminación y que contemplan beneficios o incentivos para toda aquella persona o empresa que contrate personas identificadas como parte de un grupo vulnerable. Entre otras leyes, podemos referir las siguientes:

- **Ley del Impuesto Sobre la Renta.** Artículo 186. “El patrón que contrate a personas que padezcan discapacidad motriz y que para superarla requieran usar permanentemente prótesis, muletas o sillas de ruedas; mental; auditiva o de lenguaje, en un 80% o más de la capacidad normal o tratándose de invidentes, podrá deducir de sus ingresos, un monto equivalente al 100% del impuesto sobre la renta de estos trabajadores retenido y enterado” (...) “Se otorgará un estímulo fiscal a quien contrate adultos mayores, consistente en el equivalente al 25% del salario efectivamente pagado a las personas de 65 años y más.”
- **Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.** Artículo 14, segundo párrafo. “En el caso de licitación pública para la adquisición de bienes, arrendamiento o servicios que utilicen la evaluación de puntos y porcentajes, se otorgarán puntos en los términos de esta Ley, a personas con discapacidad o a la empresa que cuente con trabajadores con discapacidad en una proporción del 5% cuando menos de la totalidad de su planta de empleados, cuya antigüedad no sea inferior a seis meses.”

Como se advierte, se trata de un entramado legal que tiene como objetivo fundamental prevenir y eliminar todo tipo de discriminación y vulneración de los derechos humanos de ciertos grupos de personas. Es importante recordar que, desde la creación de los principios fundacionales, códigos de ética, políticas y reglamentos de la empresa, es recomendable plasmar una filosofía de respeto e igualdad que pueda permear la actividad de todas las áreas de la organización, lo que generará una filosofía e importante mensaje de respeto al interior y exterior; además traerá beneficios económicos y de ventaja frente a su competencia. ▲

Los jóvenes mexicanos y el trabajo: labor del presente y el futuro

Entrevista con la Mtra. Candita Gil Jiménez Directora General de CONALEP



Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor

Conversar con la Mtra. Candita Gil Jiménez, Directora General del CONALEP, implica descubrir que su vida ha estado entregada a transformar a México a través de la educación como la mejor forma de brindar a los jóvenes oportunidades de trabajo y de continuar una carrera. Los cargos públicos que ha ejercido le han permitido consolidar una trayectoria sólida, íntegra y reconocida. Compartimos con los socios de Amedirh los fragmentos más relevantes de este encuentro.

CVRH: ¿Qué debe conocer un ejecutivo de recursos humanos acerca de los jóvenes que se forman en el CONALEP?

CG: Sin dudar, representan la mejor opción para los empleadores a nivel nacional. Son jóvenes bien preparados, formados en el aula y en el campo laboral, con competencias que hoy se requieren en el mercado. Nuestros programas de estudio tienen 2,250 horas de formación orientada al desarrollo de competencias laborales, el equivalente al 60% de su carga académica.

CVRH: En este sentido, ¿el modelo educativo de CONALEP contribuye a la reducción de brechas?

CG: Los programas de estudios son elaborados en conjunto con los sectores productivos y ofrecemos una oferta a nivel regional, única en la educación media superior, que incluye trayectos técnicos para satisfacer necesidades específicas de las empresas. La mayoría de los planteles se encuentran certificados en el Padrón de Buena Calidad de la Educación Media Superior de la SEP y en ISO 9001:2008.

CVRH: ¿Cómo describiría la relación actual entre el CONALEP y los empleadores?

CG: Contamos con 307,951 alumnos que se forman en 48 carreras, dentro de 308 planteles en las 32 entidades del país. Tenemos un modelo educativo basado en competencias laborales indispensables para insertarse con éxito en el mercado laboral, además de prepararlos para continuar sus estudios en el nivel superior.

En los tres años recientes hemos tenido una vinculación más estrecha con los empresarios a través del “Programa de Formación Profesional Técnica Bachiller en la Empresa”. Aquí, el trabajador se inscribe al CONALEP y

adquiere el rol de alumno para formarse como Profesional Técnico-Bachiller en su centro de trabajo. Además, a través de la elaboración de los “Trayectos Técnicos”, hacemos trajes a la medida de empresas que buscan incrementar la productividad. De 2013 a la fecha se han elaborado 138 trayectos técnicos para los sectores energéticos, de telecomunicaciones y laboral.

CVRH: ¿Cuáles son los principales programas que facilitan la inserción laboral de los jóvenes egresados del CONALEP?

CG: De 2013 a la fecha hemos colocado a más de 28 mil jóvenes por medio de nuestra bolsa de trabajo. Los programas consideran la formación de profesionales técnicos y la colaboración con instituciones y empresas. En el primer aspecto, los estudiantes reciben certificaciones digitales avaladas por *Microsoft* y un título y cédula profesional al finalizar su carrera, a diferencia de los egresados de otras instituciones educativas del nivel medio superior.

En cuanto a los acuerdos relevantes para apoyar la empleabilidad, tenemos importantes alianzas estratégicas. Mencionaré algunas de ellas. Con la *Fundación Forge*, establecimos un acuerdo en 2015 para otorgar capacitación en habilidades sociales y valores. Se han capacitado 374 alumnos en 42 sesiones. Con *Nestlé México* se firmó en 2015 un convenio de colaboración para el lanzamiento de la “Iniciativa por los Jóvenes”, con el fin de dotar de herramientas prácticas para la incorporación al mercado laboral de 11 mil 886 estudiantes en 2015 y de 3 mil 981 en 2016, en los planteles del CONALEP ubicados en la Ciudad de México.

Con la IYF hemos desarrollado trayectos técnicos para fortalecer las carreras del colegio en temas de tecnología de información, comercio y turismo. Asimismo, implementamos el “Programa Rutas”, iniciativa sin fines de lucro en conjunto con la *Federación del Empresariado Chihuahuense* (FECHAC) y la *Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional* (USAID), en cuyo marco se generaron dos trayectos técnicos para la industria aeroespacial de la región.

CVRH: ¿Hacia dónde se dirige el desarrollo y crecimiento de CONALEP?

CG: Nos encontramos en un momento de consolidación y reforzamiento de alianzas estratégicas de largo plazo. Uno de los proyectos más importantes de mi administración es la creación de la carrera en Industria Automotriz, con la

Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) en cuatro planteles de El Bajío. En su primera etapa, ya opera en cuatro unidades con 409 alumnos.

Otro proyecto relevante es la instrumentación del Modelo Mexicano de Formación Dual, que es un esquema de educación dentro de la organización, que permite a las empresas obtener técnicos con un perfil de egreso específico y a los estudiantes, formarse en el ambiente real con posibilidades de empleo mayores. Se ha instrumentado en 11 colegios estatales, con una cobertura de 67 planteles y 1,228 alumnos de 16 carreras. Para su operación se cuenta con una alianza estratégica en la que participan empresas formadoras, COPARMEX y las cámaras afiliadas al *Consejo Coordinador Empresarial* (CCE).



Mtra. Candita Gil Jiménez, Directora General de CONALEP

Mtra. Candita Gil Jiménez **Directora General de CONALEP**

Maestra en Administración con Mención Especial por el ITAM. Certificada en Contabilidad y Auditoría Gubernamental por el *Instituto Mexicano de Contadores Públicos*; y por la *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*. Cursó el Diplomado en Dirección Estratégica de Instituciones Públicas por la *University of Berkeley*. Es postulante a Doctora en Educación. Fue la primera Rectora de la *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco* (UJAT) durante el periodo 2004 a 2008 y también del 2008 al 2012. De 2013 a 2016 cumplió su primer periodo como la primera Directora General en la historia del CONALEP (fundado en 1978) y en enero de 2017, fue ratificada por un segundo periodo, conforme lo dispuesto por el Secretario de Educación Pública, por instrucciones del Presidente Enrique Peña Nieto.

Mayo: Mes para el pago de la PTU

Por: Ernesto Vázquez Landero.

Si para efectos del Impuesto Sobre la Renta (ISR), su empresa generó utilidad gravable, debe repartir parte de la misma a los trabajadores, pues ellos ayudaron a generar dicha riqueza. Para calcular la utilidad a distribuir, la cantidad que corresponde a cada trabajador y el impuesto a retener, se debe tener en cuenta lo dispuesto tanto en la legislación laboral como en la fiscal, cuyos aspectos principales se revisan enseguida.

¿Cuánto se debe distribuir?

Las empresas constituidas como personas morales, debieron presentar a más tardar el 3 de abril de 2017 su declaración anual del ISR. En dicha declaración se manifiestan los ingresos acumulables y las deducciones autorizadas por la ley, así como la utilidad fiscal sobre la cual se deberá repartir la PTU. Consideremos los siguientes supuestos:

		Supuesto		
		A	B	C
	Ingresos	100,000	100,000	100,000
Menos:	Deducciones fiscales	70,000	75,000	120,000
Igual:	Utilidad fiscal (B)	30,000	25,000	0
Menos:	Pérdida fiscal de años anteriores		25,000	
Igual:	Subtotal	30,000	0	0
Menos:	PTU pagada en el ejercicio			
Igual:	Resultado fiscal (A)	30,000	0	0
	ISR (A x 30%)	9,000	0	0
	PTU a distribuir (B x 10%)	3,000	2,500	0

- En el supuesto “A”, se generó una utilidad de 30,000 por lo cual se deberá pagar PTU.
- En el supuesto “B”, la empresa tenía pérdidas de ejercicios anteriores y por lo tanto no pagó ISR. Sin embargo, para efectos de la PTU no se pueden compensar las pérdidas de años anteriores contra las utilidades del año en curso. Por lo tanto, la empresa tendrá que pagar PTU sobre la utilidad generada de 25,000.
- En el supuesto “C” no hay utilidad y no se distribuye PTU.

De la utilidad (renta gravable) se distribuye el 10%. Este porcentaje se determinó en la Resolución de la Quinta Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Empresas que no están obligadas al reparto

En principio todas las empresas deben distribuir utilidades. Sin embargo, existen algunas excepciones que están previstas en el artículo 124 de la Ley Federal del Trabajo:

- Las de nueva creación durante el primer año de funcionamiento.
- Las empresas cuyo capital sea menor de 300 mil pesos.

Reparto de PTU a trabajadores eventuales

Para que el trabajador que tiene un contrato por tiempo u obra determinada tenga derecho al pago de PTU, debe

haber prestado sus servicios al menos por 60 días durante el año.

Límites aplicables a trabajadores de confianza

Se consideran trabajadores de confianza aquellos que realizan actividades de administración, dirección, fiscalización y supervisión. Ellos sí tienen derecho a PTU, pero el monto que se toma de base para el reparto no puede exceder a 1.2 veces el salario del trabajador sindicalizado de mayor ingreso. Si no se cuenta con personal sindicalizado, entonces se considerará como tope el equivalente a 1.2 veces el salario del trabajador de planta de mayor ingreso.

PTU que corresponde a cada trabajador

Una vez que se conoce el monto total a distribuir y los trabajadores que tienen derecho a PTU, se debe determinar el monto que corresponde a cada empleado. Para ello se divide el total a repartir en dos partes iguales. La primera se distribuye en función de los salarios pagados y la segunda en función de los días laborados.



Si un trabajador laboró en el año 270 días y percibió un salario de \$112,500.00, la PTU que le corresponde se calcularía como sigue:

Por:	Días laborados	270
	Factor sobre días laborados	27.87
Igual:	Subtotal (A)	7,524.90
Por:	Salario devengado	112,500.00
	Factor sobre salarios	0.1
Igual:	Subtotal (B)	11,250.00
	Total a pagar (A + B)	18,774.90

Para el cómputo de los días laborados se debe considerar lo siguiente:

Sí se incluyen	No se incluyen
<ul style="list-style-type: none"> • Los de incapacidad prenatales y posnatales. • Incapacidad por riesgos de trabajo, aun en trayecto. • Permisos con goce de salario por nacimiento, matrimonio, etc. • Días festivos, descansos semanales y vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidades por enfermedad general. • Permisos sin goce de salario. • Faltas injustificadas.

ISR a cargo del trabajador

Por la PTU recibida, los trabajadores tienen derecho a una exención equivalente a 15 UMAS (actualmente \$1,132.35). Sobre la diferencia se calculará el ISR que corresponda.

Multa por no pagar la PTU

Las empresas que no cumplan con el pago de la PTU serán acreedoras a una multa de entre 250 y 5,000 UMAS (18,872.50 a 377,450 pesos). Cabe considerar que la multa puede aplicarse por cada trabajador afectado. ▲▲



EVENTOS DE CAPACITACIÓN Mayo-Junio

EVENTOS BOLSA DE TRABAJO Y GENTE GRANDE

TALLER DE GRÁFICOS Y TABLAS DINÁMICAS / Mayo 16

TALLER ¿CÓMO APROVECHAR EL TALENTO DE LA GENTE GRANDE MEDIANTE LA MENTORÍA? / Mayo 25

CURSO BÁSICO DE LA TÉCNICA DE ASSESSMENT CENTER / Junio 14 y 21

TALLER FORMACIÓN DE FACILITADORES PARA LA PRE-JUBILACIÓN: TRAIN DE TRAINERS / Junio 27

INFORMES

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

EVENTOS RECURSOS HUMANOS

CÓMO ASEGURAR RELACIONES SANAS Y PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN / Mayo 3 y 4

ACCOUNTABILITY: RESPONSABILIDAD PERSONAL Y ACTIVA POR TUS RESULTADOS / Mayo 9

COMISIONES MIXTAS QUE DEBE TENER UNA EMPRESA / Mayo 11

PREVENCIÓN EN MATERIA LABORAL / Mayo 18 y 19

TALLER PARA IMPLEMENTAR POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES / Junio 1

CÓMO ELABORAR EL PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS / Junio 7 y 8

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO / Junio 15 y 16

BOOTCAMP: INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL DESIGN THINKING / Junio 22

PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS / Junio 28 y 29

INFORMES

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



La revolución de los beneficios en Recursos Humanos

Por: Jean-Hubau, Director General de Edenred México

Vivimos una época donde la mezcla de generaciones fuerza a las empresas a mantenerse atentas a las tendencias que la era digital demanda para la competitividad. Las personas son clave en la vida de las organizaciones y exigen cambios a las estructuras tradicionales de empleo.

Las mejores prácticas se encaminan a tener presente el valor de la calidad de vida en el trabajo. Este es uno de los aspectos más cotizados. Según la OIT, se define como el estado de satisfacción con base en aspectos objetivos (los bienes materiales, el ambiente y las condiciones de trabajo) y subjetivos (autopercepción, factores internos y emocionales) que influyen en la salud, dignidad y bienestar de los colaboradores y, por consiguiente, en su productividad, lealtad y compromiso.

El concepto también es primordial en la responsabilidad social corporativa. Como consecuencia, se han modificado los esquemas laborales tradicionales hacia ambientes de trabajo flexibles. Por ejemplo, en *Edened* se han implementado los horarios de trabajo flexibles, la 'cafetería de compensaciones' y los espacios colaborativos.

Horarios de trabajo flexibles: De acuerdo con la encuesta *Workplace Flexibility the World at Work*, las organizaciones con estos horarios presentan aumento en la productividad del 13%. A la par, confluye la demanda de más lugares de trabajo con autonomía para auto-gestionarse mientras se cumplan los objetivos con políticas claras.

Cafetería de Compensaciones: Es una innovación que se basa en el diseño de planes de beneficios flexibles para satisfacer de manera individual a los empleados de acuerdo

con sus características y necesidades, logrando así una personalización completa. De acuerdo con KPMG¹, una propuesta de valor clara y diferenciada suma en la atracción del talento y mejora el compromiso de los nuevos empleados hasta en 29%. Este modelo implica el uso de diversas alternativas como ayuda de comida, apoyo para el uniforme o vestuario, seguro médico familiar, despensa, distribución de aguinaldo, tiempo de vacaciones, entre otros.

Espacios colaborativos: Una oficina con espacios abiertos facilita la comunicación y el trabajo en equipo. No hay barreras y las relaciones se vuelven más horizontales y la toma de decisiones es casi inmediata, sin fronteras e interactiva. Un espacio abierto, colaborativo, ayuda a maximizar los recursos de una empresa. También favorece la confianza entre los equipos y permite un ambiente propicio para la creatividad y la innovación.

En conclusión

Para encontrar el equilibrio perfecto entre las necesidades del personal y los beneficios de las organizaciones, muchas empresas están considerando las ventajas de aplicar modelos innovadores. El reto es lograr un aumento en el ingreso del personal sin comprometer el presupuesto y el equilibrio en la calidad de vida. Al final, la compañía gana alcanzando mayor motivación, satisfacción en el trabajo y compromiso a largo plazo. ▲▲

¹ Presentación "Cómo ganar la guerra por el talento", en el marco de la XI Cumbre de Compensaciones & Beneficios. Febrero 25 de 2016, Ciudad de México.

Líderes RH: El reto está en la supervivencia

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor

En un ambiente de negocios que experimenta el impacto de fuerzas como la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, los líderes deben imprimir un esfuerzo permanente para ser relevantes hacia el interior y el exterior de la organización.

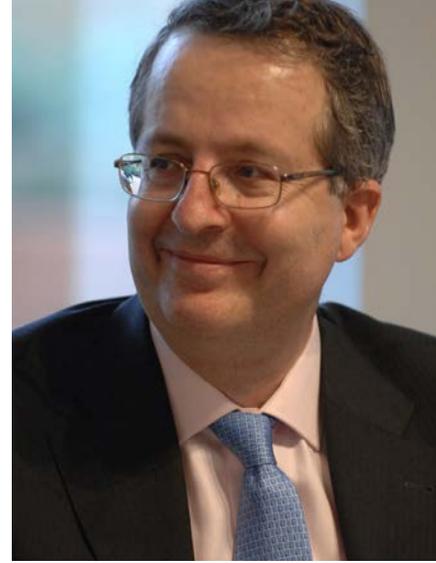
“En Europa, Asia y América, los directivos tienen conciencia de que se vive en este entorno de gran fragilidad, falta de claridad, cambio acelerado y modos de gobernar que antes eran aceptables y ahora no lo son”, explica en entrevista Javier Fernández Aguado, Presidente de *Mind-Value* y Director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria la Caixa en el *Instituto de Empresa-IE*.

Reconocido como uno de los pensadores españoles universales y como el único profesional del management citado en todos los libros que se han escrito sobre autores de esa ciencia de habla hispana, Fernández Aguado señala que, en el caso de los líderes de RH se requiere experiencia multisectorial, multicultural y gran habilidad de adaptación a las nuevas tendencias y demandas de los negocios.

“La función de Recursos Humanos se ha transformado profundamente para dejar de ser instrumental y convertirse en mano derecha estratégica de la alta dirección. De no ser así, puede verse convertida en un peón del ajedrez de la organización”.

¿Qué debe hacer un ejecutivo de RH para sobrevivir como líder?

Señala Fernández Aguado que, en el momento en que los Directivos de Recursos Humanos sean capaces de hacer compatible la gerencia cuantitativa con la cualitativa, entonces mejorarán su posicionamiento dentro del go-



Javier Fernández Aguado, Presidente de Mindvalue (España).

bierno de las organizaciones. “Lo que ha de conseguir el gerente de RH es la autoridad suficiente para permitir que se le escuche en la alta dirección cuando propone medidas que buscan el equilibrio de intereses entre todos los grupos de interés”.

Asimismo, debe contar con cualidades específicas como:

- Flexibilidad y capacidad de adaptación superior a la que hubo en el pasado.
- Distinguir entre el acceso a los datos, la información y la formación; esta última es la capacidad para reinventarse y reinventar el ambiente en el que se vive.
- Empatía para ponerse en el lugar de las personas y tomar decisiones siempre a favor del bien común.

“Lo mejor de las personas en las empresas no se compra, sino que se merece. Lo que se propone es encontrar equilibrio armónico entre las necesidades del empresario o directivo, que debe generar resultados; y, las necesidades de los subordinados que buscan resultados y ganar dinero sin ser explotados”, agrega Javier.

De acuerdo con el autor de más de 30 libros sobre liderazgo, gestión organizacional y formación de ejecutivos clave, en los tiempos actuales, uno de los mayores riesgos consiste en convertirse en directivo veleta. “Es decir, que viva pendiente del último titular de la prensa y las redes sociales; en esta civilización del último “tuit”, el ejecutivo de RH debe apoyar sus decisiones sobre un conocimiento sólido de la organización y de las personas, considerando que ambas presentan voluntad, sentimientos e inteligencia y debe aprender a liderarlas y gestionarlas”, concluye. ▲▲



Colaborador remoto: **¿funcional para todas las empresas?**

Acerca de las ventajas y desventajas del *home office* en las empresas, ¿cómo sacar el mejor provecho?

Por: Mundo Ejecutivo

En el estudio realizado por *TinyPulse*, “Trabajadores remotos y las diferencias en la felicidad y las relaciones de trabajo”, los colaboradores encuestados señalaron que, de acuerdo con la dinámica de trabajo, en una escala del 1 al 10, quienes lo hacen a distancia remota valoran la felicidad con 8.1, mientras que los de oficina asignan un 7.42.

La encuesta se aplicó a una muestra de 509 empleados estadounidenses que trabajan a distancia y 200 mil trabajadores que laboran en oficina, los resultados más interesantes fueron las calificaciones que asignaron a la felicidad laboral.

Otra perspectiva positiva la dio a conocer la Universidad de Harvard, institución que afirmó en un reporte que el desempeño de las personas que aplican *home office* aumenta por minuto. Además, la modalidad contribuye a reducir periodos de descanso y días de enfermedad reportados debido a las condiciones de tranquilidad en el hogar. Es decir, los empleados se liberan del estrés y presión por llegar a la oficina en caso de mal tiempo o tráfico excesivo.

El trabajo remoto como alternativa para las empresas suele ser atractivo, pues entre todas las ventajas observables, la más jugosa es el abatimiento del costo en gestión (mantenimiento, equipo, inmobiliario, etc.). Algunas otras bondades son:

- Ahorro en soporte técnico.

- Ahorro de tiempo y dinero al resolver problemáticas cotidianas.
- Independencia de los colaboradores y delegación de responsabilidades.
- Pago por resultados y no por un horario trabajado.
- Evitar distracciones.
- Incremento del tiempo de vida de los activos.

No obstante, para que el objetivo del *home office* se cumpla correctamente es necesario contar con un equipo de colaboradores comprometidos y entablar previamente una cultura organizacional adecuada.

La esencia de esta nueva forma de trabajo se pierde cuando se conduce bajo la premisa principal de reducir costos. El método, técnica y dinámica radica en brindar calidad de vida y trabajo al colaborador, para aumentar la productividad. Ese gran paso requiere gente muy comprometida con la empresa.

Antes de cambiar la dinámica de trabajo es importante tener en cuenta que lo que adquiere valor son los resultados, mismos que dependerán de muchos otros factores. Tener modelos de negocio actualizados, más productivos y eficaces es necesario para competir. Sin embargo, hay que evaluar previamente los cambios que se desean hacer, pues por más innovadores que sean, al ejecutarse de forma inapropiada, repercutirán en sentido inesperado. ▲▲

Homenaje a Don Lorenzo Servitje

Ejemplo de liderazgo empresarial y social

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor

Amedirh llevó a cabo un acto conmemorativo *in memoriam* en el que se celebró la gran influencia ejercida por Don Lorenzo Servitje Sendra en el ámbito empresarial y social mexicano, así como en el campo específico de la función de Recursos Humanos en México.

Como sucedió años atrás, cuando Don Lorenzo imprimió su firma en uno de los muros del *Centro de Desarrollo para el Talento de Amedirh*, en esta ocasión, se develó un retrato con la presencia de la Sra. Pilar Servitje Montull, hija del empresario. La imagen fue captada durante uno de los encuentros del equipo directivo de Amedirh con el señor Servitje.

Don Lorenzo nació en la Ciudad de México el 20 de noviembre de 1918. Se encontraba muy cerca de celebrar los 100 años cuando llegó la hora de despedirse de su familia, su empresa y de sus amigos, la madrugada del 3 de febrero de este 2017.

El legado de Don Lorenzo Servitje dejó huella en varias generaciones por su ímpetu empresarial, la capacidad de ser el más crítico con su pensamiento y proceder, la vocación y la inspiración hacia el servicio a la comunidad y, la creación de Bimbo, una compañía que ha sido ejemplar. Entre las aportaciones más relevantes a la gestión de talento se encuentra su filosofía centrada en el desarrollo integral de las personas bajo principios éticos sólidos. ▲▲



El Lic. Pedro Borda dirige mensaje sobre la trascendencia de Don Lorenzo Servitje en el campo de los Recursos Humanos.



Don Lorenzo Servitje Sendra, empresario mexicano que transformó la visión sobre la gestión del talento en México.



La Sra. Pilar Servitje Montull realiza la develación del retrato de Don Lorenzo Servitje en Amedirh.

El Trabajo en México

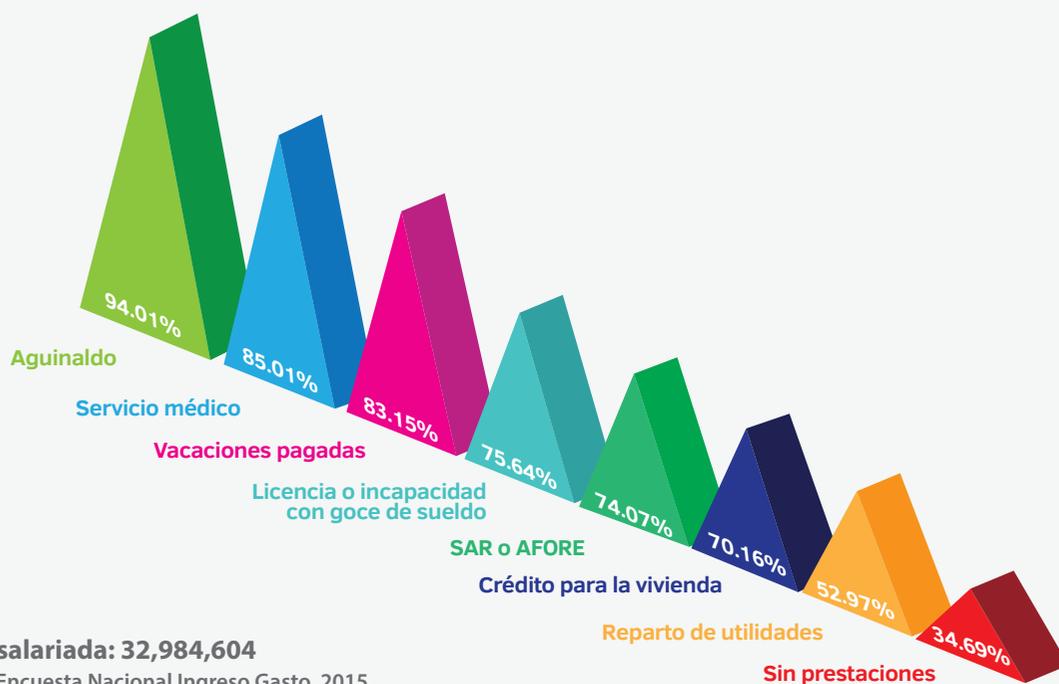
Población ocupada y su distribución porcentual según posición en el trabajo

- 73.16% Trabajadores asalariados.
- 3.19% Empleadores.
- 19.91% Trabajadores por cuenta propia.
- 2.78% Trabajadores sin pago.



Nota: Cifras en millones de personas.
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación Empleo (ENOE) 2016. Trim. IV.

Prestaciones laborales a personas con un trabajo subordinado (formal e informal).



Población asalariada: 32,984,604

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional Ingreso Gasto, 2015.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

RENTA DE SALONES DE CAPACITACIÓN

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



5 Aulas de capacitación

Auditorio hasta para 100 personas



2 Salas de juntas



1 Aula de cómputo

Terraza networking lounge

Todas las rentas incluyen:

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

Conoce nuestra propuesta www.amedirh.com.mx

INFORMES

Tel: (55) 5140-2204 / e-mail: rentaaulas@amedirh.com.mx



SOLUCIONES A LA MEDIDA DE TUS OPERACIONES

Incentiva, retén, enorgullece y haz crecer a tu empresa.



Despensa



Beneficia a tus empleados con la mejor solución y app del mercado



Combustible



Innovación tecnológica para controlar la presencia al momento de cargar combustible



Viáticos



Gestiona los gastos empresariales con la mejor app



Uniforme



Conecta a tus empleados el estilo de tu empresa



Restaurante



Alimenta la productividad con la ayuda de comida



Incentivos



Motiva y recompensa la energía de tus públicos de interés