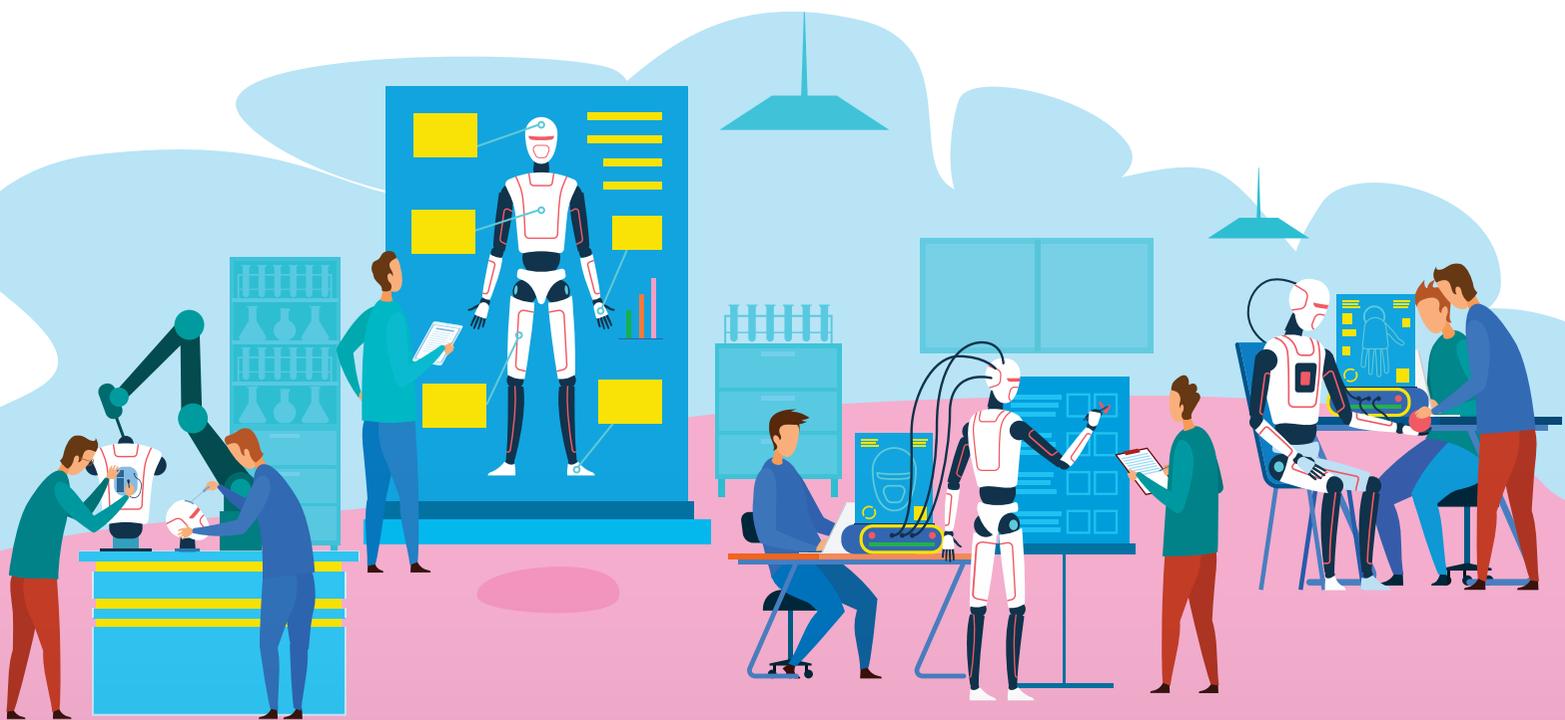


CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Innovación y RH



- > **Grandes Tendencias**
Talento para la innovación: asunto de RH
- > **Enfoque de Negocios**
Generar un impacto positivo en la sociedad: el futuro del trabajo
- > **RH Global**
10 pasos para desbloquear la innovación en su organización



Amedirh[™]

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Año 8 | Mayo - Junio 2019

De la mano de especialistas en los temas de actualidad laboral en México y en su interés por mantener a los integrantes de la comunidad de Recursos Humanos actualizados.



Con el apoyo de:



LEE HECHT
HARRISON

Presentan el programa:

“TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA LABORAL EN MÉXICO”

Contenido:

- MÓDULO I - Nuevo modelo laboral y su marco legal
- MÓDULO II - Transformación / Evolución de las Relaciones de Trabajo
- MÓDULO III - Competencias para el talento clave del área laboral
- MÓDULO IV - Estrategia de Negociación de un CCT

Conductores:

DE LA VEGA & MARTINEZ ROJAS S.C.
LEE HECHT HARRISON (LHH)

PROGRAMA DISPONIBLE PARA SU IMPARTICIÓN EN GRUPOS
ABIERTOS O CERRADOS

Tel: (55) 5140-2214 e-mail: eventos@amedirh.com.mx

Contenido

CREANDO VALOR

04

Editorial

Innovación:
RH como agente de cambio

08

Congreso Amedirh

Congreso Internacional
de Recursos Humanos 2019 Edición 54°
Human Connection: A Journey to Centricity

12

Investigación RH

¿Somos innovadores en RH?
Esto revela nuestra encuesta

22

RH Global

10 pasos para desbloquear
la innovación en su
organización

28

Conoce a

21maki: nuestro ingrediente
principal es la inclusión

36

Marco Legal

Reforma Laboral
vigente e implementada,
requisito para aprobar
el TMEC

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

www.amedirh.com.mx

16

Grandes Tendencias

Talento para la innovación:
asunto de RH

18

Enfoque de Negocios

La innovación: un imperativo
estratégico en RH

20

Enfoque de Negocios

Generar un impacto positivo en
la sociedad: el futuro del trabajo

Innovación: RH como agente de cambio

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de Amedirh

La creatividad es la habilidad para generar ideas diferentes que pueden resolver una misma situación o reto. Es una propiedad que reside en todas y cada una de las personas. De hecho, existe un consenso al respecto en las principales corrientes de la psicología cognitiva.

La innovación, en cambio, es la capacidad de los individuos y las organizaciones para gestionar la creación de ideas, hasta convertirlas en auténticas soluciones para la vida cotidiana en los distintos contextos donde interactúa el ser humano. Lograr este propósito requiere claridad de metas, procesos y visualización de entregables.

Pero existe algo más que es indispensable en la innovación. Se requiere de una cultura donde el talento humano pueda dar frutos y traducirse en mejora continua, formular una novedad e incluso ofrecer a los consumidores un producto o servicio totalmente disruptivo.

Recursos Humanos encuentra aquí una de sus mayores oportunidades para demostrar, con éxito, que puede contribuir de forma estratégica a las empresas e instituciones. Sin duda alguna, es la función que facilita la orquestación de todos los esfuerzos, en esencia, porque hay que convencer a las personas de que en ellas hay un alto potencial creativo en espera de ser identificado, reconocido y capitalizado.



Es decir, RH tiene la capacidad para poner en marcha un movimiento donde la convicción tiene un papel fundamental. Entre otras acciones clave, debe facilitar el hecho de que cada colaborador encuentre la oportunidad de observar su entorno y preguntarse cómo es posible mejorarlo.

A su vez, Recursos Humanos tiene en sus manos la responsabilidad de estimular la cultura organizacional a un grado tal que la innovación se convierta en un comportamiento habitual. Por ejemplo, puede fomentar la confianza creativa, piedra angular de todo el proceso, para que el talento humano haga a un lado la autocensura y se atreva a pensar más allá de sus convencionalismos, levantar la mano y expresar una o muchas ideas.

Cuando RH ha logrado generar ese entorno de confianza, con líderes que impulsan la creatividad de sus equipos, es posible dar paso al proceso de la innovación. Muchas ideas, analizadas bajo criterios objetivos de negocio, dan paso a prototipos, pruebas piloto y, eventualmente, las soluciones que demanda el mercado.

La creatividad y la innovación son elementos de una ecuación que da mejores resultados cuando RH ha actuado como promotor y catalizador. A este tema, crucial en nuestros días, dedicamos esta edición de la revista de Amedirh. 

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos (AMEDIRH)



instagram.com/amedirh_

Innovación y RH

Durante marzo de este 2019, se difundió el estudio “El Futuro de México: un Hub Global de Innovación”, desarrollado por la firma consultora Frost & Sullivan.

Richard Sear, vicepresidente de la consultora señaló que, para innovar y salir del rezago en la materia, México debe invertir, al menos, 2.5% del PIB en investigación y desarrollo. Esta cifra es la que destinan economías como Singapur, Francia, Finlandia, Dinamarca, Estados Unidos, Suecia, Suiza, Corea del Sur e Israel.

- En el reporte, se sostiene que “las ventajas demográficas, que alcanzarán su punto máximo en la próxima década, y el soporte mejorado de las start-up (empresas emergentes) sentarán las bases de una sólida cultura de innovación”.
- La consultora aseveró que “la economía mexicana tiene el potencial de generar más de 245.000 millones de dólares por el crecimiento del producto bruto interno (PBI) acumulado hasta 2025”.
- El informe de Frost & Sullivan resalta las potencialidades de México en cuanto a su crecimiento demográfico, considerando que más del 45% de la población corresponderá al segmento de jóvenes.
- En la preparación de estos jóvenes se requieren, “programas de estudio cada vez más personalizados y aprovechar la oportunidad que representa el hecho de que, hacia el año 2030, alrededor del 62% de la población mexicana formará parte de la llamada clase media”.
- Por último, será indispensable asegurar y garantizar la conectividad con internet.

Fuente: Frost & Sullivan (2018). *El Futuro de México: un Hub Global de Innovación*.

CONSEJO DIRECTIVO 2017-2019. PRESIDENTE: Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos; Bachoco. TESORERO: Ing. Alfredo Carillo Antiga. SECRETARIO: Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México. VOCALES: Lic. Jorge Hernández Martínez, Director de Recursos Humanos; Jugos del Valle. Lic. Laura Perea Romero, Head of Human Resources Mexico; HSBC. Lic. Claudia Raunich, VP de Recursos Humanos para Latam; American Express. VICEPRESIDENTE RELACIONES CON GOBIERNO: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex-Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS. VICEPRESIDENTA RELACIONES INSTITUCIONALES: Ma. Teresa Zaldívar. VICEPRESIDENTE SECTOR ALIMENTICIO: Ing. Luis Ignacio Iturralde Siller, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). VICEPRESIDENTE SECTOR EDUCATIVO: Lic. Ernesto A. Garza Guerra, Director de Proyectos Corporativos; Topaz Soluciones Corporativas. VICEPRESIDENTE SECTOR ENERGETICO: VICEPRESIDENTE SECTOR FINANCIERO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano, Afore SURA. VICEPRESIDENTE SECTOR TURISMO: Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Brisas. VICEPRESIDENTE FORMACION Y CULTURA: Lic. Armando Cantú Brito, Director de Personal y Relaciones Laborales; Grupo Bimbo. VICEPRESIDENTE SECTOR AUTOMOTRIZ: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; Grupo Mexico-Américas Mining Corporation. INVITADOS ESPECIALES: Lic. Carlos Chapman, VP de Recursos Humanos, Metlife. Lic. Nora Villafuerte; NESTLÉ. Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX MÉXICO. Lic. Aldo Isaac Achar Camacho, Director de Recursos Humanos; Cryoinfra. Lic. Rafael Ramos Palmeros, Director de Desarrollo de Talento; IMP. Lic. Mónica Magaña Ramos, Directora de Talento y Cultura; ADO.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH. Lic. Mauricio Reynoso Nassar

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP Senior Recursos Humanos; WalMart. Lic. Mauricio Uribe Morales.

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

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

CREANDO VALOR. Año 8. No. 3. Mayo, 2019. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada: Shutterstock. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 53917914. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

NUEVO SOCIOS

En Amedirh creamos conexiones con el talento.

Te damos la bienvenida a nuestra red y confiamos en que desde ahora generemos valor haciendo equipo, a través de nuestros servicios.

Altan Redes

Lic. Jorge Luis Becerril Sánchez
Director de Recursos Humanos
Sector: Telecomunicaciones

Blackhawk Network México Hawk Incentives

Lic. Eugenio Laris Fraga
Director General
Sector: Institución financiera

Bts

Lic. Paulina López
Sr. Consultant
Sector: Servicios

Combu-Express, S.A. de C.V.

Lic. Manuel Isaías Pelayo González
Director de Recursos Humanos
Sector: Química petroquímica

Croda México S.A. de C.V.

Lic. Laura Juliana Cuadros Amaya
Recursos Humanos
Sector: Química petroquímica

Delivering Happiness México

Lic. Noemi Zozaya y Lic. Jorge Rosas
Founders
Sector: Servicios

Encontrack

Lic. Juan Jorge Heatley Cortés
Director de Personal
Sector: Servicios

Exitus Capital

Lic. Annais Vrenner
Dirección de Capital Humano
Sector: Institución financiera

Global Movie Services S.A. de C.V.

Lic. Adriana Isabel López Morales
Dirección
Sector: Cinematográfica

Grupo Bal

Lic. Alejandro Noriega Besga
Director General Desarrollo Organizacional
Sector: Servicios

Grupo Caabsa

Lic. Aquiles Olvera Hernández
Director de Recursos Humanos
Sector: Otros

Instituto Mexicano del Petróleo

Ing. Alfonso Partida Romo
Gerente de Desarrollo de Capital Humano
Sector: Gobierno

Integral Management Consulting

Lic. Juan Carlos Maya Aroca
Director General
Sector: Servicios

Isa Corporativo

Lic. Adriana Gutiérrez Sánchez
Coordinadora de Atracción de Talento
Sector: Otros

Mars México

Lic. Patricia Velázquez
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Alimenticia

Midot México, S. de R.L. de C.V.

Lic. Norma Escudero
Coordinadora de Medios y Publicidad
Sector: Servicios

Reta

Lic. Jaime Sánchez Guízar
Director
Sector: Servicios

Tenneco Automotive Servicios S. de R.L. de C.V.

Lic. Roberto Gómez
Director de Recursos Humanos
Sector: Automotriz



AFILIA A TU EMPRESA

La afiliación de las empresas al Instituto Fonacot permitirá que más trabajadores tengan acceso a créditos competitivos en el mercado, que pueden destinar para lo que deseen. Con acciones como ésta, el Instituto Fonacot reafirma su labor de fomentar el desarrollo integral de los trabajadores y el crecimiento de su patrimonio familiar.



Incrementa la satisfacción laboral de los empleados, al facilitarles una prestación adicional que no tiene ningún costo para la empresa.



Evita el sobreendeudamiento de los trabajadores, al favorecer su concentración en el trabajo y aumentar su productividad.



La empresa no adquiere responsabilidad solidaria por el trámite del crédito.



Fomenta la paz laboral y mejora las relaciones sindicales, al promover activamente los derechos de los trabajadores.

¡El crédito Fonacot beneficia a todos!

@ www.fonacot.gob.mx

f @fonacot.official

t @fonacot_oficial

☎ 01 800 FONACOT
3662268

CONGRESO INTERNACIONAL 2019 DE RECURSOS HUMANOS | Edición 54° Human Connection: A Journey to Centricity



¡Reserva ya las fechas en tu agenda!
11 y 12 de septiembre de 2019

En Amedirh estamos comprometidos con la creación de conexiones entre las personas, las organizaciones, los sectores productivos y las diferentes comunidades económicas y sociales que dan vida a México.

Con esta visión, nuestro Congreso tiene como vocación principal identificar y analizar las principales tendencias en materia de conectividad humana y generación de valor compartido. Por ello, este 2019, hemos diseñado un evento en el que juntos realizaremos una travesía totalmente humanista que convive con la revolución digital.

Elegimos el concepto *Human Centricity* como clave del Congreso porque representa la idea de cómo el talento humano es el punto de partida para el éxito en los negocios. Asimismo, creemos que de este modo se devuelve a la sociedad la capacidad para transformarse, reconstruirse y evolucionar.



Centro Citibanamex Ciudad de México

Enrique Beltranena

Fundador y CEO, Volaris



Inició su trayectoria en la industria aeroespacial en 1988. Es piloto y contador público. Fue en la década de 1990 cuando se desempeñó como Gerente General de Aviateca, en Guatemala. Asimismo, colaboró en la consolidación de diferentes aerolíneas centroamericanas en una única entidad de gestión regional bajo la marca de Grupo TACA. Ahí fue nombrado Director de Operaciones para las Américas.

Enrique Beltranena es fundador, presidente y Director Ejecutivo (CEO) miembro del Consejo. En 2006, bajo el liderazgo de Beltranena, Volaris desarrolló un modelo de negocio altamente eficiente que proporciona bajas tarifas base para desarrollar su mercado, junto con niveles sobresalientes en calidad de servicio y una amplia gama de productos.

Beltranena también llevó a Volaris a completar exitosamente su oferta pública inicial tanto en la Bolsa Mexicana de Valores como en la Bolsa de Nueva York en septiembre de 2013.

En 2009, Enrique Beltranena recibió el “Premio Federico Bloch” de la Asociación de Transporte Aéreo de América Latina y el Caribe, en reconocimiento por su destacado liderazgo. En 2011, EY le reconoció como Empresario del Año en México y en 2012, se incorporó al Salón de la Fama de EY en Mónaco.

Lorena Guillé

Directora Responsabilidad Social
Cinépolis



Lorena es egresada del Tec de Monterrey, se graduó como Ingeniero Industrial y cuenta con la Maestría en Políticas Públicas y Administración Pública. Desde 2006, se desempeña como Directora de Responsabilidad Social Corporativa en Cinépolis y Directora Ejecutiva de la Fundación Cinépolis.

A través de su visión y gestión, ha liderado los proyectos para que cerca de 50 mil personas recuperen la vista tras padecer ceguera por cataratas. Asimismo, con su equipo ha llevado la experiencia cinematográfica a más de 600 mil espectadores en comunidades rurales, capitalizando el poder del cine para la conciencia social y el cambio de comportamiento.

Lorena Guillé también es fundadora y productora del primer Festival de Cine de Derechos Humanos en México y ha cofundado otras iniciativas como el Colectivo Primera Infancia, el Proyecto de Cumplimiento de los Derechos Éticos y Humanos y Más Ciudadanía.

Además, es miembro del Global Philanthropist Circle, el Nexus Global Youth Summit; de la Junta en la Fundación Estados Unidos-México y de la Junta Asesora de EGADE Business School, el Consejo de Desarrollo en el Tec de Monterrey, el Foro de Mujeres y el Foro de Mujeres Forbes México.

Alejandro Molina

Director General,
Revitalización Organizacional



Estudió la licenciatura en Psicología y la maestría en Desarrollo Humano en la Universidad Iberoamericana, institución donde ha sido catedrático de posgrado en temas de innovación. Además, es doctor en Cambio Organizacional en la Universidad de Pepperdine.

Desde 1995, ha coadyuvado al desarrollo de al menos 120 de las organizaciones más importantes de América Latina. Ha impartido talleres y conferencias en 16 países del continente incluyendo las principales economías de la región.

Durante la Copa del Mundo Alemania 2006, colaboró con la Selección Mexicana de Fútbol, abordando temas como actitud y trabajo en equipo. Asimismo, apoyó a la Selección Mexicana de Fútbol Sub 17 en la Copa del Mundo Nigeria 2009. Además, contribuyó con asesoría al equipo ecuestre en los Juegos Panamericanos de Brasil 2007.

El doctor Molina Bortoni cuenta también con un diplomado en Desarrollo Organizacional realizado en el ITAM y otro en Psicoterapia por el Instituto Mexicano de Terapias Breves.

Ha impartido conferencias en 16 países: Argentina, Bahamas, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico y República Dominicana.

Carlos Vaca

Presidente y Director, BBDO



Inició su carrera como redactor y ha colaborado como director creativo para algunas de las redes internacionales más exitosas como McCann, Lowe y BBDO, donde es Presidente y Director General desde el 2006.

Bajo su liderazgo, BBDO México ganó sus primeros “Leones” en el Festival de Creatividad de Cannes en los años 2008, 2011, 2014, 2015 y 2016; así como el Premio de Efectividad Effie en más ocasiones que cualquier otra agencia en el país.

Carlos Vaca ha ganado importantes premios locales e internacionales como el Círculo Creativo, FIAP, New York Festival, London International Advertising Awards, Sol de Iberoamérica, The One Show, D&AD y el Festival de Cannes entre otros.

Colabora con una gran cantidad de clientes y marcas líderes como: Bayer, Pepsi, Gillette, Sabritas, Kimberly Clark, Nestlé, P&G, Cerveza Sol, Coca Cola, Burger King, Mercedes Benz, HSBC, Scotiabank, Bimbo, Mabe, José Cuervo, Bacardí, Visa, Sports World, Alpura y Grupo Posadas.

Ha tenido el privilegio de desempeñarse como jurado en diversos festivales nacionales e internacionales de creatividad como Cread, Flap, El Ojo de Iberoamérica y el Festival de Cannes. Además, fue presidente del Círculo Creativo, Presidente de la AMAP, Presidente del Consejo del Premio Effie.

¿Somos innovadores en RH? Esto revela nuestra encuesta

Por: Amedirh

Con la participación de 870 ejecutivos del área de Recursos Humanos y Gestión de Talento, Amedirh llevó a cabo su encuesta en línea para identificar información relevante acerca de la proximidad con la innovación.

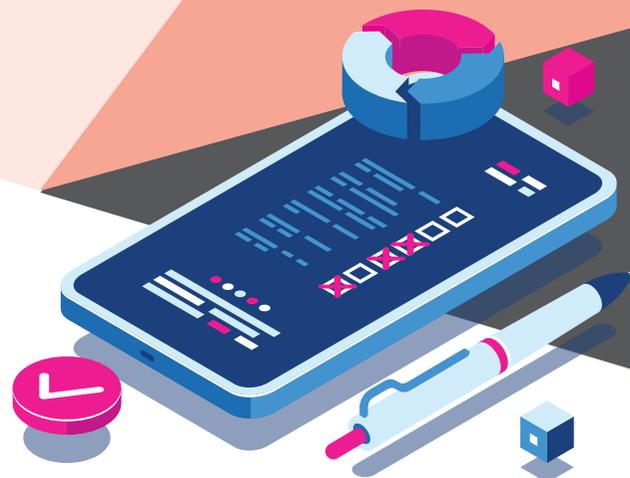
Se formularon cinco preguntas, cerradas, con opción múltiple para reflejar la respuesta. Este es un resumen de los hallazgos obtenidos a través de la encuesta efectuada.

Participación de RH en procesos de innovación

- En el marco de las organizaciones cuyos ejecutivos de RH respondieron la encuesta de Amedirh, encontramos que sólo un 29% de ellos participa siempre en los procesos de innovación y, con igual porcentaje, aquellos que contribuyen asiduamente, es decir, con frecuencia periódica.
- En el 31% de los casos, se reportó que participan algunas veces.
- 11% dijo que casi nunca son involucrados y 1% expresó que nunca.
- En resumen, a partir de los resultados podría afirmarse que el 89% de los encuestados sí participa en los procesos de innovación.

Trabajo en equipo

- En términos generales se identificó que RH colabora en procesos de innovación con diversidad de equipo. En la mayoría de los casos con la dirección general (19%), planeación estratégica (15%), tecnología de información (13%) y operaciones/producción (13%).



- Con menos frecuencia, RH hace equipo con finanzas (11%), ventas (9%), servicio al cliente (8%), mercadotecnia (6%) y mantenimiento (4%).

Entrenamiento para gestionar la innovación

- Sólo el 17% de los encuestados reportó que todo el equipo de Recursos Humanos ha recibido capacitación especializada. Asimismo, 2% expresó que al menos la mitad del equipo tiene entrenamiento.
- Sobresale el hecho de que sólo algunos colaboradores (51%) o ninguno de ellos (23%) ha recibido entrenamiento especializado.
- 6% dijo contratar a consultores como alternativa de solución.

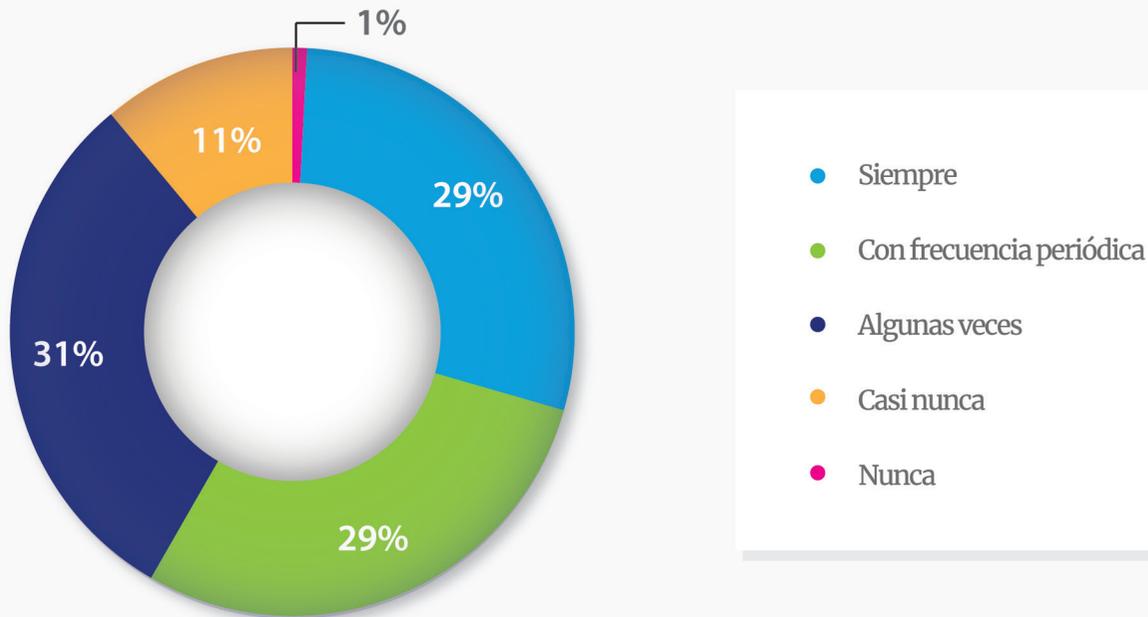
Uso de metodologías para la innovación en RH

- 13% reportó que siempre emplean alguna metodología.
- 24% señaló hacerlo con frecuencia.
- 29% algunas veces, 19% casi nunca y 15% nunca.

Objetivo de la innovación en RH

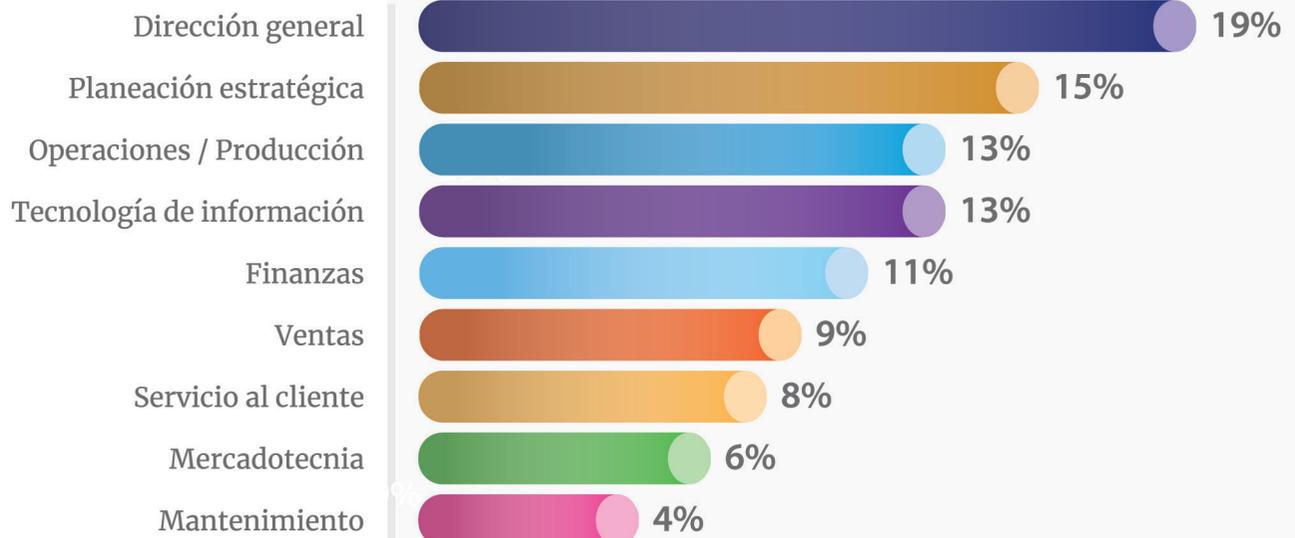
- Por último, se identificó que en el 54% de los casos, los encuestados dijeron que los procesos de innovación en RH tienen como propósito la mejora continua; 31% señaló que se busca desarrollar nuevas soluciones para la función y apenas el 15% reportó la creación de propuestas disruptivas. 🔄

Gráfica 1: Participación de RH en procesos de innovación (frecuencia)



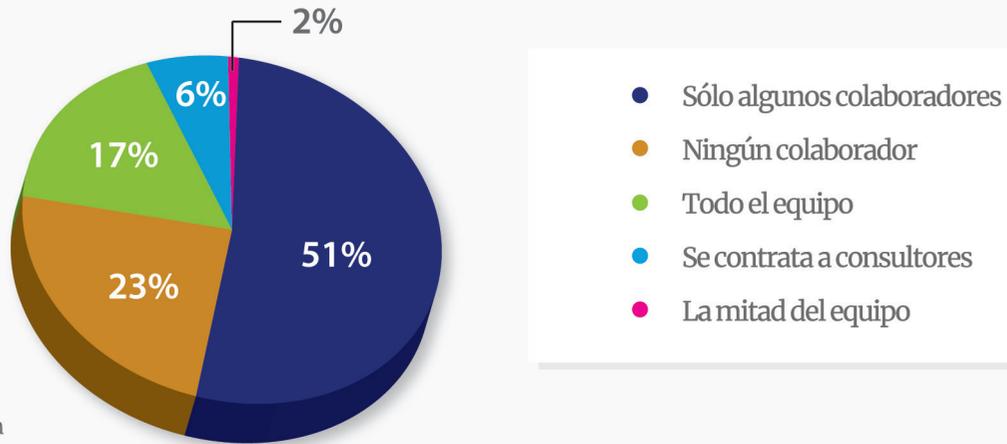
Fuente: Amedirh

Gráfica 2: Áreas organizacionales con las que RH hace equipo para procesos de innovación



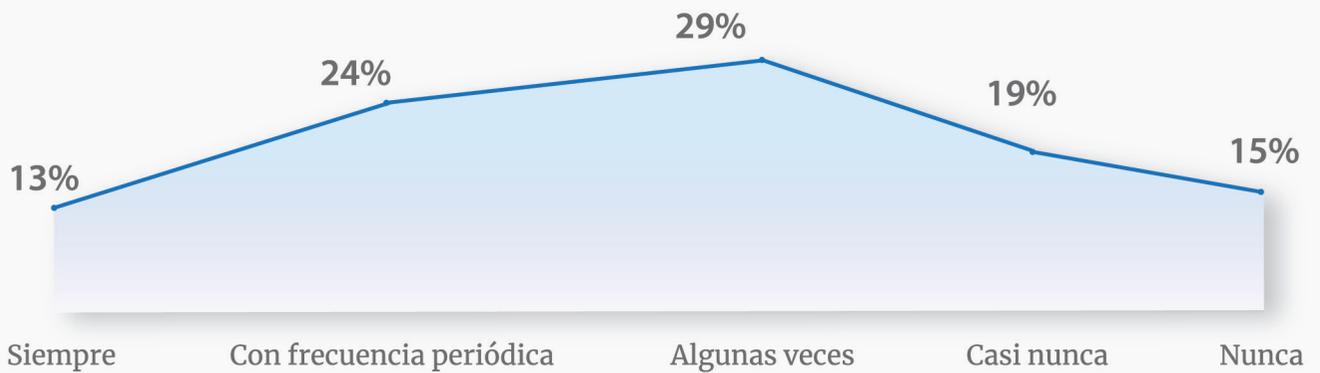
Fuente: Amedirh

Gráfica 3: ¿Cuenta RH con entrenamiento para gestionar la innovación?



Fuente: Amedirh

Gráfica 4: ¿Utilizan alguna metodología para gestionar la innovación en el área de RH?



Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Objetivo de la innovación en RH



Fuente: Amedirh



Diplomado en Prevención de Lavado de Dinero



México necesita más expertos en esta materia

Inicia el 21 de mayo de 2019

80 horas NDPC

Inversión

Público en general \$24,580*

*Precios más IVA

Horario

Martes y jueves 18:00 a 22:00 horas

Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.

Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques
de las Lomas, C.P. 11700 Alcaldía Miguel Hidalgo,
Ciudad de México

Incluye puntos de ética válidos de acuerdo a las nuevas disposiciones de la NDPC.



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

Solicita información
55 2302 6953

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

Talento para la innovación asunto de RH

Por: Amedirh



La creatividad y la innovación conforman parte de la riqueza cultural de las naciones pues residen en sus pobladores y en las organizaciones que conforman para producir bienes y servicios; así lo reconoce la Organización de las Naciones Unidas y afirma que el talento humano y las ideas que genera son, por derecho propio, uno de los patrimonios intangibles esenciales en el siglo XXI.

Sólo por hacer una referencia, las industrias creativas (artísticas, de entretenimiento e informativas) producen 2.25 mil millones de dólares en impuestos y 29.5 millones de puestos de trabajo en todo el mundo.

En gran medida, el éxito de este sector, reconocido con sendos programas de apoyo del Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo, se debe a que en él participan individuos que se asumen con un alto potencial creador. No necesariamente ocurre así en otros ámbitos y esto, al menos en parte, es una oportunidad de oro para la función de Recursos Humanos.

Organizaciones abiertas a la innovación

La mayoría de las corrientes de la psicología cognitiva coinciden en que todos los seres humanos son, potencialmente, una fuente casi inagotable de ideas. Estas surgen a todas horas y responden a diversidad de estímulos. Sin embargo, su valoración o apreciación dependen del contexto en el que se producen, desarrollan y comunican.

Aún cuando en la conversación de las empresas se escucha, muy a menudo, que la innovación es una de las mayores preocupaciones de la alta

dirección, siguen existiendo prácticas organizacionales adversas que censuran la generación de ideas. En consecuencia, la participación de los colaboradores se ve muy acotada y, en ocasiones, es inexistente.

Más allá del esquema de Investigación y Desarrollo, el que genera patentes, se maneja bajo estricto secreto industrial y es reconocido como un estándar mundial en las grandes manufacturas, la recomendación de la mayoría de los organismos internacionales apunta hacia la innovación abierta y colaborativa. ¿En qué consiste?

En esta modalidad, se alienta a las personas y empresas a generar una amplia red de ideas para producir nuevos productos y o servicios nunca vistos. En una primera instancia, el conjunto de propuestas debe tejerse partiendo del principio de la no propiedad, es decir, que el planteamiento y el desarrollo es resultado de la contribución del equipo.

En sí misma, difícilmente una idea se convierte en una innovación de manera inmediata. David Kelley, *speaker* internacional y fundador de IDEO, laboratorio de creatividad y diseño, reconoce que todo comienza por una proposición, a veces descabellada o sin brillo; pero que es con la colaboración de las demás personas como se llega a robustecer hasta que cobra vida.

De acuerdo con Kelley, autor de libros como *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, uno de los pasos más complejos consiste, precisamente, en que las personas pierdan el miedo a proponer algo o, peor aún, a la censura.

Pero una vez que los líderes han descubierto cómo superar estos obstáculos, la creatividad y la producción de ideas en los equipos se convierte en un torrente. No es casual, ningún directivo llega a modelar estas condiciones únicamente por acumulación de experiencias.

El papel de Recursos Humanos

Despertar y fomentar la confianza creativa, es una labor organizacional. No basta con hacer campañas de comunicación que indiquen que la innovación es un valor de la compañía. En realidad, RH tiene que asumir el compromiso de:

- Desarrollar un programa sólido de cultura para la innovación.
- Impulsar la formación de líderes que patrocinen la innovación abierta, sin gregarismos, rompiendo las barreras de los silos de áreas y equipos.
- Poner en marcha programas específicos para que las personas aprendan a reconocer sus

propias ideas y a compartirlas sin temor a la censura.

- Influir en el clima organizacional y la conducta de la fuerza de trabajo para que las ideas nazcan, se desarrollen, se vuelvan más robustas y se puedan poner a prueba piloto hasta perfeccionarlas y decantarse en un producto o un servicio.
- Generar la apertura necesaria para que la organización escuche, incluso, cómo hacerlo mejor cada día.

La innovación y la creatividad tienen un amplio margen de rentabilidad toda vez que se traducen en mejora continua de procesos, reducción de costos e incremento de la calidad. Tarde o temprano, como ha sucedido en un sinnúmero de empresas, incluso grandes corporaciones, emerge una gran idea que da pie a una disrupción en el mercado. Los ejemplos, como Netflix, Uber y Airbnb quizá no son tan abundantes, pero sí resultan paradigmáticos en nuestros días. 🌀



MEDALLAS & MONEDAS

ROMERO

FUNDADA EN 1977

TRABAJAR EN EQUIPO DIVIDE EL TRABAJO Y MULTIPLICA LOS RESULTADOS.

- TROFEOS
- LLAVEROS
- MONEDAS
- DISTINTIVOS
- RECONOCIMIENTOS
- MEDALLAS

T. (55) 4124.0669 / 01.8009ROMERO
LAGO ALBERTO 319, PISO 6, COL. GRANADA, CDMX
MMROMERO.COM.MX / @MMROMERO.OFICIAL

La innovación: un imperativo estratégico en RH

Por: Alejandro Olivera Ramírez, Director de Educación Ejecutiva del EGADE Business School. Tecnológico de Monterrey



Actualmente hablar de innovación es un referente en las organizaciones. El futuro del trabajo no es mañana, es hoy.

Detengámonos por un momento y prestemos atención a lo que se nos viene a la mente cuando hablamos de innovación. Muchos de nosotros estamos familiarizados o escuchamos constantemente términos como Transformación Digital, Big Data, BlockChain, Inteligencia Artificial, y Cambio Cultural.

Hablando de tecnología, el Big Data y diversas herramientas de análisis de datos que se usan desde hace tiempo en las instituciones, se han vuelto indispensables en un primer momento para el conocimiento del cliente y cada vez más para el del empleado.

La información que podamos obtener de nuestros colaboradores nos ayuda a dirigir de manera específica acciones de mejora y tomar decisiones para enriquecer la experiencia del empleado.

En alguna ocasión me preguntaron en un foro: en realidad, ¿para que sirve mejorar la experiencia del empleado? Mi comentario en resumen fue: si el colaborador se siente contento de ir a trabajar,

“Necesitamos una organización ágil e interconectada. Debemos evaluar nuevas herramientas de gestión de talento que nos permitan estar cerca de las personas y equipos para facilitar y ayudar a sus funciones”.

le gusta la cultura, el espacio de trabajo, los beneficios, el liderazgo, será un colaborador con mayor compromiso y aportará mayor valor real a la organización. Un incremento de engagement se traduce en un ambiente laboral óptimo, con personas más felices y más productivas.

La innovación va mucho más allá de la tecnología. Es un proceso colaborativo que permite la generación e implementación de nuevas ideas que aportan valor.

Durante mucho tiempo el enfoque de las áreas de RH ha estado enfocado en la persona y, cada vez conozco más empresas que están centradas en los equipos, trabajando en redes, en forma colaborativa apoyándonos en el entorno digital. Ne-

“Si el colaborador se siente contento de ir a trabajar, le gusta la cultura, el espacio de trabajo, los beneficios, el liderazgo, será un colaborador con mayor compromiso y aportará mayor valor real a la organización”.

cesitamos una organización ágil e interconectada. Debemos evaluar nuevas herramientas de gestión de talento que nos permitan estar cerca de las personas y equipos para facilitar y ayudar a sus funciones. Es decir, un área de RH digital incorporando diversas metodologías.

Como líderes de la función, debemos hacernos cargo de esta transformación y su impacto en la cultura de nuestra organización.

No basta con definir una estructura dentro de la organización o procesos y métricas. La innovación debe estar conectada con la cultura organizacional (estimular la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas y reforzar valores de cambio); y, siempre vinculada con el desempeño de la institución, fomentada por los grupos de interés o *stakeholders*. La innovación no es una responsabilidad única de un equipo o una unidad de negocio.

Debemos de dar a conocer los beneficios derivados de los procesos de innovación, para los colaboradores, para la empresa y para su cliente; y por supuesto, que no todos ellos son económicos exclusivamente. Asimismo, difundir los resultados positivos de las aportaciones que hayan impactado en la institución. Hay que aprovechar la diversidad, tener objetivos claros y crear confianza en las personas y equipos

En este sentido, el papel de los líderes es fundamental. ¿Cómo puede apoyar RH? Formando y desarrollando líderes que abracen el cambio y sepan analizar y comprender cómo la innovación afecta a la organización y a las personas. Requerimos un feedback constante entre personas-líderes-RH-áreas.

Todo lo anterior me da pie a preguntar: en una escala del 1 al 10, ¿en cuál nivel el área de RH esta liderando estos temas en tu organización?

Desde mi papel actual, se ha incrementado la colaboración con empresas que buscan apoyo con técnicas creativas y métodos de entrenamiento creativo que permiten pensar out of the box y generar soluciones innovadoras y de intraemprendimiento en la organización.

Sabemos que estamos viviendo una evolución y transformación a una velocidad nunca imaginada: ¿consideras que tu área de Capital Humano va con la misma rapidez? ¿Está preparada? ¿Cuenta con las soluciones que requiere tu organización? ¿Qué estás haciendo para innovar en tu empresa?

El contenido es responsabilidad de su autor.

Generar un impacto positivo en la sociedad: el futuro del trabajo



Por: Jorge Ponga, integrante de la Comisión de Capital Humano y Talento, Colegio de Contadores Públicos de México

Uno de los temas que escuchamos últimamente de manera recurrente es el advenimiento de la Cuarta Revolución Industrial y el cambio acelerado que trae consigo. Las empresas mexicanas deben preguntarse cuáles de ellos conllevarán implicaciones para sus organizaciones y para la función de Recursos Humanos.

Hay una evolución en las expectativas de los empleados y colaboradores, y de las respuestas que han dado los equipos de RH en los últimos años. Debido al carácter disruptivo de la Industria 4.0, cuyas tecnologías cognitivas, como Robótica e Inteligencia Artificial (IA), han provocado inquietudes entre la fuerza laboral actual sobre su futuro y permanencia, se está replanteando el lugar de la persona en medio de la organización.

Este escenario abre la oportunidad para que las organizaciones busquen incrementar sus ingresos a la par de asumir el papel y la responsabilidad de considerar el bienestar social.

Al respecto, y desde la perspectiva de las organizaciones mexicanas sobre 'el futuro del trabajo', detectamos tres macro tendencias que mencionamos, a continuación, y que pueden representar una guía para los tomadores de decisiones en México:

- **El poder del individuo.** Las expectativas de los empleados han evolucionado en los últimos años. De manera paralela a su experiencia como consumidores, son más sensibles a las diferencias en términos de experiencias que ofrecen diferentes empresas, tanto para asegurar un balance de vida-trabajo, como para seguir desarrollándose a lo largo de su carrera. También, la fuerza de trabajo tiene acceso a nuevos canales para laborar, como plataformas en línea que les permiten ganar dinero por servicios que entregan a su ritmo: la famosa Gig Economy o trabajos freelance ha llegado a México.
- **La contribución social de la organización.** La gente desconfía cada vez más de su gobierno. En 2017, el 93% de los mexicanos expresó que se debía principalmente a la corrupción. Por ello, los ciudadanos voltearon hacia las organizaciones privadas buscando que éstas cubran necesidades como igualdad en ingresos, atención médica y diversidad, entre otros temas, para lograr un mundo más equitativo y justo. Gracias a ello, las empresas generan confianza, ganan aliados, mejoran su reputación e influyen en los mecanismos tradicionales de las políticas públicas.

- En México, 97% de los millennials piensa que el éxito empresarial debe medirse en términos de algo más que su desempeño financiero.
- **El aprovechamiento de la tecnología para un crecimiento sostenible.** La Inteligencia Artificial (IA) y las nuevas tecnologías de comunicación ya cuestionan la manera en cómo se hace el trabajo y su influencia en la sociedad. En México, nuestro reporte encontró que 6% de las empresas encuestadas ya reestructuran sus funciones basándose en IA para lograr resultados que no serían posibles de otro modo, sin buscar reemplazar a la actividad humana.

Las personas identifican oportunidades interesantes, aunque la incertidumbre alrededor del tema genera la expectativa de que las organizaciones tendrán un impacto positivo en la sociedad a través de los cambios tecnológicos.

Estas macro tendencias han cobrado importancia por los desafíos sociales, económicos y políticos que implican. Ello ha causado que las organizaciones redefinan sus métricas para centrarse más en los trabajadores, clientes, comunidades y su impacto en la sociedad, lo que ha traído como consecuencia la evolución de empresas comerciales a empresas sociales.

Es así como cada vez cobra mayor fuerza el individuo, lejos de un ingreso financiero, donde la organización privada tiene la oportunidad de generar bienestar y de convertirse en un buen ciudadano.

Fuente: Deloitte, Tendencias en Capital Humano 2018. <http://bit.ly/2uLOi1C>

El contenido es responsabilidad de su autor.

La experiencia del descanso

Staybridge Suites® cuenta con instalaciones nuevas y servicios de la más alta calidad para brindar a nuestros huéspedes una experiencia inolvidable en cada visita. Estamos listos para darte la bienvenida y mostrarte nuestro concepto de máximo confort que te hará sentir siempre como en casa.

- Tarifas para estancias largas
- Alberca climatizada
- Centro de negocios
- Espaciosas suites
- Cocina equipada
- Desayuno buffet incluido

Irapuato | T. (462) 166 4150
Av. Río San Lorenzo No. 320, Col. Parque Tecno Industrial Castro del Río

Saltillo | T. (844) 378 0000
Blvd. Corporativo No. 177, Manzana 1E, Lote 3A, Parque Centro Saltillo, 25279, México.

Silao | T. (472) 690 6001
Plaza Hidalgo No. 304 y No. 306 de Guanajuato Puerto, 36275, Silao, Guanajuato

StaybridgeSuites.com | 01800 5020 500



10 pasos para desbloquear la innovación en su organización

Cómo los profesionales de RH pueden impulsar una cultura de innovación



Publicado originalmente como “10 Steps to Unlocking Innovation at Your Organization. How HR practitioners can cultivate a culture of innovation” por Kathryn Tyler (volumen febrero 28, 2019). Usado con permiso para su publicación. Todos los derechos reservados.

Desbloquear la innovación representa una poderosa oportunidad para que Recursos Humanos contribuya e impulse la competitividad de una organización. Así lo asegura Bill Thomas, SHRM-SCP, director de *Centric Performance LLC*, consultora de estrategia organizacional en Pittsburgh.

La generación y ejecución de ideas nuevas también es un factor que afecta la supervivencia de una compañía a largo plazo, plantea Jack Phillips, coautor de “*The Value of Innovation*” (Wiley-Scrivener, 2018). Señala que, en 1935, la vida útil esperada de una empresa era de 95 años. Sin embargo, para 2005, ese promedio se redujo hasta 15. Entonces, ¿qué han hecho las compañías que han perdurado más de un siglo, por ejemplo, 3M y Johnson & Johnson y que, además, continúan prosperando? La respuesta es que son innovadoras.

No debería sorprender, entonces, que la innovación sea uno de los principales problemas en la mente de los altos ejecutivos. “Si RH se alinea con el liderazgo directivo, deberá lograr que la innovación sea una de sus prioridades”, preci-

sa Michael Mitchell, miembro docente senior del *Centro para el Liderazgo Creativo en Greensboro*, en Carolina del Norte.

De acuerdo con un estudio realizado en 2016 entre 500 ejecutivos de dicho centro, el 95% declaró que la innovación es importante, pero sólo el 14% señaló que sus organizaciones logran gestionarla de manera efectiva.

Al respecto, un entorno que apoya la creatividad también puede elevar el compromiso de los empleados. “Una organización que aniquila las nuevas ideas y pensamientos, no es atractiva para ningún colaborador”, acusa Mitchell.

Aquí, los profesionales de RH desempeñan un papel fundamental en la creación de una cultura de innovación. A continuación, hay algunas sugerencias para despertar la chispa del ingenio.

Entender el proceso

“Hay un malentendido acerca de que la innovación consiste solamente en generar ideas”, dice Michael Stanleigh, CEO de *Business Improvement Architects*, una consultora en gestión global con

“De acuerdo con un estudio realizado en 2016 entre 500 ejecutivos, el 95% declaró que la innovación es importante, pero sólo el 14% señaló que sus organizaciones logran gestionarla de manera efectiva”.
Centro para el Liderazgo Creativo.

sede en Toronto. “La innovación es un proceso y la lluvia de ideas es sólo el primer paso”.

RH debe asegurarse de que los ejecutivos tengan expectativas realistas sobre lo que podría ofrecer la innovación a la empresa. Por encima de todo, los líderes deben ser pacientes. “Las nuevas ideas no siempre revelan su valor desde el principio”, dice Mitchell. “Tienen que crecer y probarse a sí mismas”.

Antes de que se pueda esperar que los empleados contribuyan al proceso de innovación, éstos deben comprender qué significa el concepto en el contexto de la empresa y por qué es importante. Al explicar las expectativas a los colaboradores, hay que ser claros acerca de los parámetros. ¿Están los líderes buscando nuevos productos radicales o para ajustar las eficiencias? RH puede establecer objetivos cuantitativos y destinar los insumos adecuados para alcanzarlos.

Predica con el ejemplo

RH no puede fomentar una cultura empresarial innovadora si no la tiene al interior de la propia función. “Liderar con el ejemplo”, aconseja Parker C. McKenna, SHRM-SCP, miembro del Panel de Expertos Especializados de la SHRM. “Por ejemplo, RH debería recibir comentarios de los clientes e involucrar a las partes interesadas en el desarrollo de nuevas estrategias de gestión de talento a fin de satisfacer las necesidades comerciales”.

El personal de RH del Sistema de la Universidad de Maine se reúne trimestralmente para intercambiar ideas y discutir ideas, dice DeMay. “Crea tu propio *think tank*. Establece horarios regulares, mensuales o trimestrales, para hacer una lluvia de ideas alrededor de los problemas que están afectando a la organización”, recomienda.

En *BetterUp*, una compañía de coaching de plataforma móvil con sede en San Francisco, el líder de un grupo de crecimiento acelerado necesitaba descubrir cómo ayudar a los nuevos miembros del equipo a contribuir ágilmente después de su incorporación. “Para ello, se asoció con RH para implementar un programa de entrenamiento personalizado”, dice Gabriella Rosen Kellerman, líder de innovación de la compañía.

Contrata de manera diferente

Si bien las habilidades laborales específicas siempre se pueden enseñar, las de carácter social vinculadas con la creatividad pueden ser más difíciles de encontrar, dice Danna Hewick, SHRM-SCP, vicepresidenta de recursos humanos de USSI, empresa de limpieza localizada en Bethesda. “En lugar de enfocarse sólo en experiencia y competencia, sugiero enfocarse en las habilidades básicas como la colaboración y la gestión del cambio, necesarias para dar vida a la innovación”.

Para descubrir candidatos con las habilidades necesarias, es necesario repensar las preguntas

de la entrevista. “Cuestiona a los candidatos si alguna vez se les ocurrió una gran idea y qué sucedió con ella”, recomienda Stanleigh.

“La contratación segura aniquila muchas posibles innovaciones”, dice Braden Kelley, autor de “Stoking Your Innovation Bonfire”, (Wiley, 2010). “Si una persona coincide con el 100% de la descripción del trabajo y ha hecho este trabajo mil veces, ¿qué aportará como novedad? Obviamente, contratar a alguien que no encaja en la cultura de la empresa, es una pérdida de tiempo y dinero, pero ¿en cuál cultura debe encajar? ¿La cultura vigente o la que se busca construir?”.

Abre un espacio para crear

Un área dedicada que saque a las personas de su entorno de trabajo cotidiano e interrumpa sus pensamientos y fomente la interacción cara a cara, puede ser vital para generar innovación. ¿Debería haber un espacio especial para fomentar la creatividad?

Espacios de trabajo cómodos con sofás, mesas y elementos lúdicos, donde las personas pueden reunirse en grupos pequeños, así como materiales que ayuden a las personas a capturar ideas, como pizarras inteligentes y herramientas, coadyuvan a sacar y dibujar las ideas”, dice McKenna.

La compañía de Kellerman creó una biblioteca repleta de libros que han sido fundamentales para configurar las raíces intelectuales de la organización. “Hacemos un seguimiento de lo que los empleados han leído sobre la compañía y recompensamos a las personas por leer”, explica.

Destina tiempo

McKenna aconseja bloquear el tiempo en el calendario para aprender algo nuevo y, luego, usar ese conocimiento para abordar un problema.

En *BetterUp*, el equipo de RH instituyó los “viernes sin reunión” para construir períodos de tiempo que conduzcan al proceso creativo. “El flujo es un estado cognitivo de inmersión que permite un pensamiento profundo y una creatividad que no es posible entre reuniones o juntas”, explica Kellerman.

“También designamos días de “trabajo interno”, durante los cuales se cierra la oficina y se pide a los empleados que se abstengan de hacer “trabajo externo”, como correos electrónicos y llamadas, y en su lugar, se concentren en prácticas reflexivas como leer, caminar y prestar atención”.

Entrena líderes de innovación

Para Robert Farmer, SHRM-SCP, vicepresidente senior de soluciones de personas de *Missoula Federal Credit Union*, si bien a los líderes se les enseña tradicionalmente a minimizar el peligro, “para ser un líder innovador, hay que estar abierto al riesgo y la ambigüedad”.

Al respecto, Stanleigh recomienda a los encargados fomentar el entrenamiento a través de ejercicios prácticos. “Hagan preguntas que despierten la reflexión para que sus líderes comiencen a generar ideas. Cuando terminen la capacitación, seguramente habrá iniciativas que podrán explorar”, asegura.

BetterUp ofrece “horas de oficina para experimentación” con el propósito de ayudar a los colaboradores a adquirir mejores niveles de habilidad y probarse en nuevos roles. Por ejemplo, el equipo de análisis de datos de la compañía está disponible para enseñar a otros cómo diseñar experimentos de negocios.

Además, el equipo de investigación ofrece a cualquier persona de la empresa la oportunidad de ayudar a diseñar estudios de investigación y aprender sobre la materia en el proceso. “También ofrece-

mos a todos los empleados entrenamiento individual para desarrollar habilidades que fomentan la innovación, como son el enfoque, la confianza y la tolerancia al riesgo”, expone Kellerman.

Potenciar la ‘Primera Línea’

“Muchas de las ideas más brillantes y útiles provienen de las bases de la organización: personas que tratan a diario con clientes, proveedores, productos y servicios”, dice Thomas. Un ejemplo de este concepto se puede encontrar en el mantra de Whirlpool: “La innovación viene de todos y de todas partes”.

Para que una organización aproveche esto, los líderes deben tener la mente abierta hacia sus contrapartes junior. “En ocasiones, los mandos de jerarquía mayor tienden a silenciar las ideas de los empleados menos experimentados”, dice DeMay. Sostiene que es mejor evitar rechazar las ideas de cualquier persona y permitir un diálogo abierto. “Las ideas que pueden parecer menos factibles al principio, suelen cobrar vida con un poco de creatividad”.

Thomas advierte sobre ejercer mucho control. “Si hay demasiados niveles de aprobación o tiempo entre una idea y su desarrollo o implementación, se desalienta la creatividad”, dice.

Para solicitar comentarios de los empleados de primera línea, McKenna recomienda resucitar el buzón de sugerencias de la vieja escuela y actualizarlo con tecnología. “Los buzones digitales animan a las personas más cercanas al trabajo a enviar ideas para la mejora continua”, precisa.

Diseño de tareas de trabajo expansivas

La innovación requiere la colaboración entre las diversas áreas de la empresa, pero, desafortunadamente, muchas empresas tienen un enfoque aislado del talento. Para alentar a las personas

a trabajar a través de las fronteras, Kelley recomienda ofrecer rotación de posiciones y pasantías internas, así como “vacaciones de innovación”, cuando los empleados pueden programar un tiempo fuera de sus trabajos habituales para buscar o generar nuevas ideas.

Compartir historias creativas

Las historias son una parte importante de la memoria institucional de una organización. Las narraciones que los empleados cuentan y recuentan son las que transmiten elementos centrales de la identidad de la empresa. Con toda intención RH debe suministrar estos mensajes y formular estudios de caso, sesiones de capacitación y boletines informativos. “Las organizaciones donde las historias más comentadas giran en torno a la creatividad inspiran a otros a seguir el ejemplo, creando una cultura de innovación”, dice Stanleigh.

Asimismo, deshágase del miedo a contar historias sobre fracasos y replantee esos relatos como oportunidades de aprendizaje. “Las culturas y los líderes innovadores entienden el papel que juega el fracaso en el proceso de innovación”, asegura Thomas.

Atar los esfuerzos de innovación para realizar revisiones

Es natural que los empleados centren su tiempo en las actividades que les son evaluadas. Entonces, si las organizaciones quieren que los trabajadores dediquen tiempo a la innovación, deben medir su efectividad para alcanzar ese objetivo. McKenna aconseja evaluar hasta qué punto un colaborador piensa creativamente, acepta nuevas formas de hacer las cosas y se adapta al cambio.

“El cambio puede venir de cualquier parte”, dice Mitchell, “y las organizaciones deben estar listas para responder”. 

Cincuenta palabras para la innovación

Por: Sankha Som, Jefe de Innovación en Tata Consultancy Services

A menudo se ha dicho que los esquimales tienen más de 50 palabras para la nieve. La razón de esta proliferación de lenguaje relacionado con la nieve es simple. Es lo que sucede cuando tu entorno está dominado por algo.

Cuando la nieve está a tu alrededor y todos los aspectos de tu vida diaria se ven afectados por ella, tu vocabulario se adaptará a dicho contexto. Pero para el resto de las personas, en términos generales, esas más de 50 variaciones se agrupan bajo una palabra generalizada: nieve.

Al parecer, ocurre algo muy similar en lo que respecta a la innovación, especialmente en relación con la forma en que se habla de ella en el interior de las organizaciones empresariales; particularmente, cuando se habla de innovación abierta.

Este es un enfoque que busca lograr que los colaboradores de todas las áreas de una empresa participen y trabajen juntos en nuevas formas para resolver problemas, refinando servicios y desarrollando productos, así como interactuando estrechamente con otras personas y organizaciones externas.

A menudo, la palabra innovación se puede utilizar como un término general en el que se engloba una gama de actividades que potencialmente encajan. Una consecuencia de esto es que cualquier indivi-



duo responsable de desarrollar una estrategia de innovación abierta para su organización, puede descubrir que no se trata de una tarea abrumadora. Es decir, que un vistazo a la lista de actividades que teóricamente podrían llamarse innovación puede dejarte pensando ¿por dónde empiezo?

La innovación es el alma de la mayoría de las empresas, sin embargo, muchas están luchando con modelos de bajo rendimiento que no pueden apoyar las aspiraciones generales de crecimiento de la organización.

Por ejemplo, en TCS se ha desarrollado un programa de innovación abierta muy sólido, que llamamos la Red de Co-Innovación de TCS (COIN). Aunado a esta herramienta se logró identificar que existen cuatro factores esenciales para entender cómo construir una arquitectura de innovación abierta. Se exponen a continuación:

Usuarios

- Ya sea que se piense en ellos como usuarios, consumidores o simplemente clientes, hay una fuente enorme de conocimiento, ideas y sugerencias, casi siempre sin explotar, que deben ser utilizados.
- Un gran ejemplo de esto es la mundialmente famosa compañía danesa Lego®. Lejos de ser sólo una empresa de juguetes, tiene una comunidad global de clientes entusiastas y

comprometidos de todas las edades. Estas personas tienen un tremendo afecto por la marca, y por eso la firma creó una plataforma de innovación abierta llamada Lego Ideas® y, a través de ella, cualquiera puede enviar ideas para nuevos productos.

- Esas propuestas son valoradas y votadas por la comunidad de usuarios de Lego®. Cualquiera que obtenga más de 10 mil votos, será considerada para producción. La lista de los juegos generados por los usuarios no es menos que impresionante. También es una excelente manera de desarrollar nuevas ideas y probar el interés del mercado a un mismo tiempo.

Investigación y desarrollo

- El segundo pilar, cuando se trata de contar con una estrategia de innovación abierta adecuada, consiste en asegurarse de aprovechar la investigación académica y facilitar la participación de terceros, incluidos los inventores independientes.
- Una empresa que tiene este pilar es Procter & Gamble. A través de su programa “Conectar y Desarrollar”, P&G aprovecha a 1.5 millones de inventores en institutos académicos e instalaciones de investigación en todo el mundo.
- Al publicar una lista de las áreas en las que está interesada en trabajar, P&G puede invitar a personas con experiencia relevante para que participen. Estas áreas de interés incluyen tecnología de empaque, soluciones digitales para empresas y minoristas, y productos de salud personal, entre otros.

Contribuciones de los empleados

- La mayoría de las personas estaría de acuerdo en que trabajar en silos puede ser algo negativo y que las grandes ideas podrían provenir de cualquier parte. Sin embargo, muchas organizaciones aún se aferran a estructuras internas que dificultan que los miembros innovadores o emprendedores de su personal realicen contribuciones.

- Facebook es un buen ejemplo de una compañía que ha hecho un gran uso del poder de las ideas de los empleados. Muchas de las cosas que hay en su plataforma, como el botón “Me gusta”, surgieron de las sugerencias de los colaboradores.
- Otro ejemplo, fue el *sticker* de la bandera “Pride”, que se presentó para mostrar el apoyo al movimiento LGBT.
- Estas ideas provienen de los empleados de Facebook a través de mecanismos de crowdsourcing.

Puesta en marcha

- Cuando se mira fuera de la organización y se piensa en la innovación, es probable que los pensamientos se dirijan hacia empresas nuevas, cuya razón de ser está relacionada con la búsqueda de nuevas ideas.
- Los bancos han sido particularmente exitosos en el trabajo con las compañías de nueva creación de tecnología financiera (FinTech), y existen ecosistemas en los que la tecnología digital más reciente, se une a las marcas financieras confiables para ofrecer nuevos servicios.
- Por ejemplo, *Commerzbank* se ha asociado con la nueva empresa *IDnow*, que proporciona validación de identidad. Eso significa que *Commerzbank* puede cambiar los cheques de su cliente un 50% más rápido, lo que es un gran salto en la incorporación de clientes.
- Lo que estamos viendo ahora es que casi todas las industrias actuales, ya sean minoristas, de seguros o de manufactura, han comenzado a poner en práctica estrategias claras para trabajar con los ecosistemas emergentes.

Tal vez no haya 50 palabras diferentes para describir el proceso de desarrollo de nuevas ideas en colaboración con los contactos más brillantes y mejores que pueda encontrar. Pero ciertamente, hay suficientes para hacer de la innovación una de las partes más ricas y emocionantes de estar en el negocio hoy en día. 

21maki: nuestro ingrediente principal es la inclusión

Por: Amedirh

21maki es una empresa que tiene como propósito brindar una oportunidad de inclusión laboral a personas con Síndrome de Down. Su equipo de trabajo estudia y labora en Fundación Cedac, asociación civil sin fines de lucro, donde reciben capacitación de manera constante para perfeccionar diferentes habilidades técnicas; entre ellas, la preparación de alimentos.

“Comenzó como una lluvia de ideas y luego se transformó en un proyecto. Esto respondió a la necesidad de buscar más y mejores espacios de inclusión laboral para personas con alguna discapacidad; en este caso, el Síndrome de Down”, explica Hugo Moreno, cofundador de **21maki**.

Fernanda y Roberto son dos de los jóvenes que conforman el equipo de **21maki**. Ellos acuden a las empresas como un grupo de trabajo para brindar capacitación.

“Encontramos una forma de que las empresas contribuyan a que sus colaboradores reconozcan y aprecien la importancia del trabajo en equipo con inclusión y, a su vez, a romper paradigmas”, señala Alejandro Herrera, fundador de Todos Somos Uno y subdirector de Planeación y Procesos Administrativos de la Junta de Asistencia Privada de la Ciudad de México.

El entrenamiento que brinda **21maki** a las empresas, en resumen, consta de tres etapas:

Etapas: **Etapas 1: Romper paradigmas (sensibilización)**

- Un primer acercamiento de los colaboradores de la empresa con los instructores con Síndrome de Down, en una dinámica divertida para enseñarles a preparar un rollo maki.

Etapas 2: Siguiendo al experto (liderazgo)

- Los empleados tendrán como líder de equipo a uno de los instructores con Síndrome de Down y seguirán sus indicaciones en la preparación de rollos maki en un pequeño concurso de velocidad y calidad.

Etapas 3: Logrando el éxito (trabajo en equipo)

- Los empleados lograrán preparar exitosamente cualquiera de las 21 opciones de rollos maki y podrán concursar contra los expertos instructores en una competencia divertida y llena de aprendizaje.

“El talento está en todas partes. A veces, los prejuicios generan un sesgo que impide incorporar en diversas actividades a personas con discapacidad que cuentan con grandes habilidades útiles a las empresas”, apunta Alejandro Herrera.

21maki nos enseña que, la inclusión, “es uno de los mejores ingredientes de la vida”, concluye Hugo Moreno.



21maki

Correo: contacto@21maki.com

REVISTA
CONSULTORÍA

EDICIÓN ESPECIAL
JUNIO 2019

LAS
500

**EMPRESAS DE
CONSULTORÍA
MÁS IMPORTANTES
EN MÉXICO**

CONTACTO



5602.4575
5554.5158

www.revistaconsultoria.com.mx



CONSULTORÍA



@Rev_Consultoria

De venta en
tiendas Sanborn's

Impactos del CFDI de nómina

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar; Despacho Vázquez Landero

Aun cuando la emisión de los CFDI de nómina es una obligación vigente durante los últimos cinco años, continuamente impone nuevos desafíos a los patrones. Además del proceso de emisión, es necesario considerar el reto de su entrega a los trabajadores y, en su caso, recabar de éstos su firma de conformidad.

Como medida de facilidad administrativa, se eliminó la obligación de presentar la declaración anual informativa de sueldos y salarios pagados y retenciones. Lo anterior, debido a que toda la información que antes se presentaba en la citada declaración, ahora puede ser consultada desde los recibos de nómina. Sin embargo, también permite al SAT validar de manera ágil si:

- Los patrones dedujeron en su declaración anual los salarios y demás prestaciones que efectivamente pagaron a sus trabajadores.
- Las empresas pagaron la totalidad del ISR retenido a sus trabajadores. Al respecto, en últimas fechas se han enviado cartas invitación en las que se indica que hay diferencias entre el importe del ISR manifestado en los recibos de nómina, y el monto pagado en los pagos



provisionales de alguno o varios meses del ejercicio.

- El ISR que pretenden recuperar los trabajadores al momento de presentar su declaración anual, realmente fue pagado por su patrón.

A fin de evitar la aplicación de sanciones, se sugiere a los patrones ingresar a la opción "Visor de nómina para patrones" disponible en el aplicativo de la declaración anual de personas físicas.

Con base en la información que ahí aparece, se pueden conciliar las cifras para determinar si existen diferencias entre el ISR pagado y el indicado en los recibos de nómina y pueda, en su caso, realizar el pago de las diferencias antes de que sean requeridas por la autoridad.

Presenta tu Declaración Anual aquí

- Visor de nómina para trabajadores
- [Visor de nómina para patrones](#)
- Información para tu Declaración Anual
- Consulta tu devolución

“Aun cuando la emisión de los CFDI de nómina es una obligación vigente durante los últimos cinco años, continuamente impone nuevos desafíos a los patrones. Además del proceso de emisión, es necesario considerar el reto de su entrega a los trabajadores y, en su caso, recabar de éstos su firma de conformidad”.

De acuerdo con lo previsto por los artículos 76 del Código Fiscal de la Federación (CFF) y 17 de la Ley Federal de los Derechos del Contribuyente, cuando la autoridad fiscal en el ejercicio de sus facultades de comprobación determine la omisión en el pago de contribuciones, aplicará las multas siguientes:

Momento de pago	% aplicable sobre la contribución omitida
Si el infractor corrige su situación fiscal y paga las contribuciones omitidas y las multas correspondientes antes de que se le notifique el acta final de la visita domiciliaria o el oficio de observaciones a que se refiere la fracción VI del artículo 48 del CFF.	20%
Si el infractor paga las contribuciones omitidas junto con sus accesorios, después de que se notifique el acta final de la visita domiciliaria o el oficio de observaciones, según sea el caso, pero antes de la notificación de la resolución que determine el monto de las contribuciones omitidas.	30%
Si el pago se realiza con posterioridad a la notificación de la resolución que determine el monto de las contribuciones omitidas.	Del 55% al 75%

“Como medida de facilidad administrativa, se eliminó la obligación de presentar la declaración anual informativa de sueldos y salarios pagados y retenciones”.

Validez del CFDI como medio de prueba

Desde que inició la obligación de los recibos de nómina a través del CFDI, se ha cuestionado si éstos son suficientes como medio de prueba, o bien, si es necesario contar con la representación impresa de los mismos para poder recabar la firma del trabajador. Al respecto, el Tercer Tribunal Colegiado en Materias Civil y de Trabajo del Décimo Séptimo Circuito, emitió en febrero de 2018 la Tesis: XVII.30.C.T.3 L (10a.), la cual se reproduce enseguida:

RECIBOS DE NÓMINA CON SELLO DIGITAL. AUN CUANDO CAREZCAN DE LA FIRMA DEL TRABAJADOR, TIENEN VALOR PROBATORIO EN EL JUICIO LABORAL, EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 99, FRACCIÓN III, DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. Las impresiones de los recibos de nómina aportados en el juicio laboral, no pueden valorarse como documentales públicas o privadas si carecen de firma autógrafa para su reconocimiento; sin embargo, deben analizarse en términos del artículo 776, fracción VIII, de la Ley Federal del Trabajo, como aquellos medios aportados por los descubrimientos de la ciencia, tales como documentos digitales o medios electrónicos, donde habrá de atenderse a la fiabilidad del método en que fueron generados, como es la cadena de caracteres generada con motivo de la transacción electrónica, el sello digital o cualquiera que permita autenticar el contenido de dicho documento digital, así como que se encuentre disponible para su ulterior consulta. Por ello, las impresiones de los recibos de nómina, aun cuando carezcan de la firma del trabajador, siempre que cuenten con el sello digital generado, correspondiente a la cadena de caracteres que permite autenticar la operación realizada, tienen valor

probatorio en el juicio laboral, conforme al artículo 99, fracción III, de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que señala que quienes hagan pagos por salarios y, en general, por la prestación de un servicio personal subordinado, deberán expedir y entregar comprobantes fiscales en la fecha en que se realice la erogación correspondiente, los que podrán utilizarse como constancia o recibo de pago para efectos de los numerales 132, fracciones VII y VIII, y 804, primer párrafo, fracciones II y IV, de la Ley Federal del Trabajo.

Si bien con esta tesis se trata de reconocer la validez del documento que contiene un sello digital, éste sólo prueba que fue emitido cumpliendo los requisitos fiscales, más no acredita que el trabajador realmente recibió el pago de su salario y otras prestaciones a que tiene derecho.

Además, en términos del artículo 836-C de la Ley Federal del Trabajo, en caso de un juicio laboral, el patrón tendría que presentar el documento digital acompañado de la impresión o copia de este último y de los datos mínimos para la localización del mismo en el medio electrónico en el que se encuentre. Por lo anterior, lo ideal es seguir recabando la firma autógrafa del trabajador.

Como se aprecia, si bien los medios electrónicos facilitan en mucho los procesos de las empresas, también permiten a las autoridades contar con información en tiempo real para hacer confrontas de información, por lo que es importante que la documentación sea emitida en tiempo y de manera correcta para evitar la imposición de sanciones.

El contenido es responsabilidad del autor.

¿Subsistirá el Outsourcing?

Por: Víctor González, Legal Laboral Abogados



La figura del *outsourcing* es tan antigua como la industria misma, ya que en todo proceso productivo siempre ha estado presente la necesidad de bienes elaborados por terceros.

A estas alturas se ha escrito mucho sobre la legalidad o ilegalidad de su utilización. Sin embargo, es importante retomar algunos elementos esenciales de esta figura, sobre todo, considerando la situación económica, social y política que vive México.

La subcontratación, nombre que se ha dado a esta figura, si bien nació como una necesidad meramente de cadenas de producción (en la industria manufacturera), se convirtió, a finales del siglo pasado, en una auténtica estrategia fiscal/laboral en México. Pero, ¿cuáles fueron las principales causas que originaron esa utilización masiva?

El antecedente inmediato se sintetiza a continuación:

- El hecho de que el pago de prestaciones laborales se ha considerado como “muy elevado”, pues se estima que por cada peso que recibe un trabajador a cambio de sus servicios, en realidad al patrón le cuesta casi un 40% adicional en pago de prestaciones (seguro social, vacaciones, prima vacacional, descanso obligatorio, aguinaldo, impuesto sobre nómina, ahorro para el retiro, entre otras).

- La creación de diversas personas morales, bajo la figura de sociedades cooperativas de producción, sociedades civiles, e incluso sindicatos; todos con la finalidad que, al amparo de la Ley General de Sociedades Cooperativas, así como la legislación civil de varios estados de la república, se anunciaran como la solución al pago de impuestos y/o contribuciones de carácter laboral y de seguridad social.
- Como un aliciente adicional para la utilización de esta figura, la creación del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), mediante el cual se eliminó la posibilidad de deducir en su totalidad prestaciones de carácter laboral.

Con el anterior panorama, a finales del 2018, se hizo pública información del Instituto Mexicano del Seguro Social en relación con sus afiliados, en la que se señala que alrededor del 80% de los trabajadores inscritos en dicho instituto prestaban o prestan sus servicios para una persona diversa de la que en realidad se beneficia directamente con su trabajo.

8 de cada 10 trabajadores formales se encuentran contratados bajo algún esquema de subcontratación, *outsourcing* o lo que se ha llamado *insourcing*, que es básicamente una serie de empresas dependiente del mismo grupo, cada una de ellas con actividades productivas y fiscales/contables diversas.

Recordemos que a partir de finales del año 2012, se reguló la figura de la subcontratación (artículos 15-A al 15-D de la Ley Federal del Trabajo), con lo cual se creó un esquema relativamente claro para su utilización y que es posible resumir en la obligatoriedad de cumplir con las siguientes condiciones:

- Debe justificarse por su especialidad. Es decir, los servicios prestados deben ser distintos a las labores ordinarias de la empresa que los recibe.
- Como consecuencia de lo anterior, no debe referirse a tareas iguales o similares a las realizadas por los trabajadores de la empresa que recibe los servicios.
- No puede abarcar la totalidad de las actividades que se desarrollan en el local de la empresa contratante. Es decir, no deben existir en la empresa receptora del servicio únicamente trabajadores de la empresa proveedora.
- Debe celebrarse por escrito el contrato que vincula a ambas empresas, y en el momento de la firma el contratante debe cerciorarse que el proveedor tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones (no sólo civiles o mercantiles, sino laborales con sus trabajadores).
- La empresa contratante debe cerciorarse de forma permanente que la proveedora cumple con sus obligaciones de carácter social, es decir, con el pago correcto y oportuno al IMSS, INFONAVIT, SAT, SAR.
- Como obligación adicional, aunque no se encuentra contenida en la Ley Federal del Trabajo, sino en la Ley del Seguro Social (artículo 15-A); ambas partes tienen la obligación de informar a dicho instituto diversos datos derivados de la subcontratación, entre otros: datos de iden-

tificación de ambas partes, objeto social, número y nombre de los trabajadores asignados, así como la duración del contrato.

Al margen de estas obligaciones, debemos destacar que, existe una obligación a cargo de todo patrón (con independencia que contrate o no este tipo de esquemas), que de ninguna forma puede eludirse: se trata de las condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo.

En efecto, una obligación que usualmente se encuentra fuera de todo vínculo comercial con quien proporciona el servicio de subcontratación de personal, es la relativa a las condiciones que debe cumplir el centro de trabajo donde se prestarán los servicios, pues las mismas, con independencia de “*quien sea el patrón*” deberán ser observadas por el responsable del local. Luego entonces, aunque se decida optar por este tipo de esquemas, ello no eximirá al contratante de cumplir este tipo de obligaciones laborales.

La utilización de un esquema de subcontratación es legal, útil y hasta esencial para la subsistencia de diversas empresas, siempre y cuando se cumplan los requisitos ya establecidos en la ley. El problema es el abuso en su implementación, y que podemos resumir en la utilización de:

- Creación de un conglomerado de empresas, aparentemente autónomas pero que en la práctica incurren en prácticas contrarias a la legislación laboral y fiscal: no generación de utilidades, contratación de personal por una sola empresa (que no genera ganancias), proveeduría e intercambio de productos y/o servicios entre ellas, por citar algunos.
- Utilización de los “beneficios” de las sociedades cooperativas, sociedades en nombre co-

lectivo, empresas integradoras e integradas, sindicatos; entes a los cuales se transfiere la relación laboral de la empresa contratante, simulando que los trabajadores son miembros de dichas organizaciones y la remuneración que reciben (es decir, su salario) es ajena a un vínculo de carácter laboral. Con lo cual, evidentemente, se está defraudando además a las instituciones de seguridad social y fiscales.

- Transferencia deliberada de todos o parte de los trabajadores de una empresa (contratante), a la nómina de la empresa proveedora; desde luego, sin que se cumplan los requisitos señalados en la legislación laboral referida.

Debemos tener presente, no obstante los riesgos que genera el contratar este tipo de esquemas sin cumplir con las condiciones para ello. El artículo 1004-C de la Ley Federal del Trabajo, contempla una multa de 250 a 5000 veces el salario mínimo general (hoy UMA), a quien de forma deliberada o dolosa utilice la subcontratación; es decir, a quien pretendiendo simular una relación laboral, transfiera sus trabajadores a un tercero con el fin de “disminuir cargas fiscales o sociales”, en perjuicio de los trabajadores.

Una interrogante frecuente en el sector empresarial es qué sucederá con esta figura en un futuro inmediato, considerando las reformas a la legislación laboral que se prevé sea aprobada en el corto plazo. La realidad es que, una vez revisada, la versión pública de la propuesta de reforma a diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, no existen cambios a los artículos 15-A al 15-D, ni existen disposiciones que repercutan en el empleo de este tipo de esquemas.

No obstante, una de las políticas de la nueva administración federal, será el que las reglas ya

existentes realmente se apliquen, lo que implicaría que la autoridad estaría especialmente atenta a la subcontratación, por lo cual no se descarta un incremento en el número de requerimientos de información (no sólo de la autoridad laboral, sino de institutos de seguridad social e incluso del Sistema de Administración Tributaria) y de inspecciones. Recordemos que se pretende triplicar el número de inspectores que en materia laboral existían antes del inicio de la actual administración.

Conclusión

Si bien el empleo de la subcontratación no desaparecerá en el corto y mediano plazos, sí será cada vez más complicada su adopción, pues se espera que la autoridad la vigile e incluso actúe con mayor fuerza, para desincentivar su uso. Por lo tanto, será importante que aquellas empresas que actualmente tienen contratado este esquema, efectúen un análisis detallado de las condiciones de instrumentación.

Con ello, los patrones evitarán incumplir con la ley, y quedar en la mira de las autoridades que, como ya se indicó, tendrán “bajo la lupa” a quienes declaren tener este sistema de trabajo. En su caso, para aquellas organizaciones que tienen contemplado vincularse con algún prestador de este tipo de servicio, se recomienda verificar que se cumplan las condiciones que, para ello, establece la Ley Federal del Trabajo.



El contenido es responsabilidad del autor.

Reforma Laboral vigente e implementada, requisito para la aprobación del TMEC¹

Por: Juan Antonio Loredó, Legal Laboral Abogados



La reciente declaración de Nancy Pelosi², líder de la Cámara de Representantes en Estados Unidos, que señala no se puede dar el visto bueno al T-MEC, en tanto México no haya efectuado la reforma laboral, agregando que es necesario contar con evidencia de su implementación; se sustenta en el Anexo 23-A “Representación de los Trabajadores en la Contratación Colectiva en México” del capítulo 23 de proyecto del acuerdo comercial trilateral, mismo que aborda las cuestiones y compromisos laborales³ de las partes.

En dicho anexo, México, a fin del materializar el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, se compromete a:

1. Adoptar y mantener el derecho de todos los trabajadores para participar en negociación colectiva, así como a organizar, formar y afiliarse al sindicato que elijan, prohibiéndose expresamente en la normatividad laboral al empleador su intrusión en las actividades sindicales, así como la discriminación o coerción contra los trabajadores por estas actividades.
2. Establecer una nueva autoridad laboral que sea independiente, así como imparcial que se haga cargo del registro de sindicato y contratos colectivos de trabajo.

3. Creación de Tribunales Laborales independientes para el conocimiento de conflictos laborales.
4. El voto personal, libre y secreto de los miembros del sindicato para la elección de sus directivas.
5. Las demandas de titularidad de Contrato Colectivo de Trabajo serán conocidas por Tribunales Laborales, cuyo procedimiento será claro y ágil con límite de tiempo, el cual estará libre de demoras por obstrucciones o impugnaciones.
6. Para el registro de un Contrato Colectivo de Trabajo la nueva autoridad laboral deberá cerciorarse que el centro de trabajo funciona, que una copia del contrato fue accesible para los trabajadores antes de la votación y que la mayoría de los trabajadores a través de su voto personal, libre y secreto lo respaldaron.
7. Para las futuras revisiones de los contratos colectivos de trabajo, incluyendo los que estén actualmente depositados, deberán acreditar el apoyo de la mayoría de los trabajadores del centro de trabajo.
8. Todos los Contratos Colectivos de Trabajo deberán ser revisados por lo menos una vez en los cuatro años posteriores a la entrada en vigor de la nueva legislación laboral.

“A la fecha del cierre de esta edición estamos en incumplimiento, puesto que el compromiso asumido era contar con la legislación laboral que previera estos cambios antes del 1 de enero. Además, mientras se carezca de esta legislación y sea efectiva, la entrada en vigor del T-MEC podrá ser aplazado”.

9. Toda revisión del Contrato Colectivo de Trabajo negociado por el sindicato, sus estatutos y demás documentos que los rijan serán consultables por los trabajadores beneficiarios del Contrato Colectivo, a través de la normatividad de transparencia y acceso a la información pública.
10. El establecimiento de un sitio web de acceso público a todos los Contratos Colectivos de Trabajo vigentes será operado por la nueva autoridad laboral.

El citado Anexo 23-A, en su parte final señala expresamente:

“3. Las partes esperan que México adopte la legislación descrita anteriormente antes del 1 de enero de 2019. Se entiende además que la entrada en vigor de este acuerdo puede demorarse hasta que dicha legislación sea efectiva.”

A la fecha del cierre de esta edición estamos en incumplimiento, puesto que el compromiso asumido era contar con la legislación laboral que previera estos cambios antes del 1 de enero. Además, mientras se carezca de esta legislación y sea efectiva, la entrada en vigor del T-MEC podrá ser aplazado.

A la luz de lo anterior surge un aspecto interesante, pues en términos literales del anexo citado, no sólo resulta insuficiente la entrada en vigor de la Reforma Laboral, sino que es necesario que lo estipulado sea efectivamente aplicado, pues de la lectura del capítulo laboral y del propio anexo, así como de las declaraciones realizadas por Nancy Pelosi, se desprende una preocupación que gravita sobre el ejercicio auténtico y cotidiano de la reforma, pues a su criterio, no basta con tener la ley. Además, la implementación debe ser real; lo cual sabemos será una tarea titánica y no inmediata.

Ante todo lo anterior, vale la pena preguntarse: ¿en qué momento el Congreso Estadounidense considerará implementada la Reforma Laboral?

¹ Consultar: Hacia la necesaria evolución del modelo de asociación sindical y justicia del trabajo, Loredó Juan, Revista Creando ValoRH, edición Noviembre-Diciembre 2018, México. <https://www.amedirh.com.mx/servicios/revisita-rh-numeros-antteriores>

² <https://www.politico.com/story/2019/04/02/pelosi-new-nafta-mexico-1311482>

³ https://ustr.gov/sites/default/files/files/agreements/FTA/USMCA/Text/23_Labor.pdf

El contenido es responsabilidad del autor.

Líderes en Innovación Global Innovation Index 2018

El índice clasifica el desempeño en innovación de 130 países. Cada uno se evalúa de acuerdo con 80 indicadores.

Líderes Globales

1. Suiza
2. Holanda
3. Suecia
4. Reino Unido
5. Singapur

Líderes Regionales

América del Norte

1. Estados Unidos
2. Canadá

América Latina

1. Chile
2. Costa Rica
3. México

Europa

1. Suiza
2. Holanda
3. Suecia

Asia Central y Sur

1. India
2. Irán
3. Kazajistán

África del Norte y Asia Occidental

1. Israel
2. Chipre
3. Emiratos Árabes Unidos

Asia Suroriental y Oceanía

1. Singapur
2. Corea
3. Japón

África Subsahariana

1. Sudáfrica
2. Mauricio
3. Kenya



Fuente: World Intellectual Property Organization (WIPO), 2018.



¡Suscríbete a nuestro Blog!

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

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



¡Conéctate con Amedirh!

www.amedirh.com.mx/blogrh



**26 años de calidad,
confianza y servicio.**
Cada año nos hace mejores.

#SomosPAE

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

