

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Enfoque de NEGOCIOS
RH: Evolución imparables
hacia lo digital

Retorno de INVERSIÓN
Servicios de subcontratación
de personal, ¿gravados
con IVA?

Tecnología y RH



EVENTOS RECURSOS HUMANOS



Relaciones
laborales y
Recursos
Humanos

Productividad y
Recursos
Humanos

Perspectivas
2017

28-29

Septiembre

13-14

Octubre

17

Octubre

Octubre 20-21

Comunicación
organizacional



INFORMES

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

EVENTOS GENTE GRANDE Y BOLSA DE TRABAJO



Taller manejo de
pérdidas
significativas:
Tanatología

Taller de
selección por
competencias

Taller
Jubilación:
"Construyendo
mi nuevo plan
de vida"

22

Septiembre

Primera sesión septiembre 22
Segunda sesión septiembre 29

Octubre 6



INFORMES E INSCRIPCIONES

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel: 5140 2205 / Oaxaca No.88, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.

Contenido

CREANDO VALOR

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

P08

TECNOLOGÍA Y RH

Investigación RH

¿Cuál es el impacto de la tecnología de información en RH?

P12

Enfoque de NEGOCIOS

RH: Evolución imparable hacia lo digital

P16

RH Global

Herramientas tecnológicas para hacer frente al ausentismo laboral

P20

Grandes TENDENCIAS

Redefinición del talento en la era digital y tecnológica

P22

Networking

Convergencia Digital en Recursos Humanos: cifras y tendencias

P24

Gadgets RH

Soluciones pequeñas a grandes tareas

P26

Marco LEGAL

¿Cómo regular el uso de las tecnologías por el talento de la empresa?



Editorial

Debemos convertirnos en Recursos Humanos Digitales

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh

En México hay poco más de 62 millones de personas que se consideran usuarios de los servicios que ofrece internet. Los hay desde los seis años y llegan hasta el grupo de los adultos mayores. En conjunto, representan 57% de la población del país.

Como lo ha señalado el Instituto Nacional de Geografía, el acceso a esta tecnología de información es predominante entre los jóvenes. Casi el 74% de los usuarios de internet tienen entre 6 y 34 años de edad. Entre los adolescentes de 12 a 17 años, la frecuencia de uso alcanza el 85.9% y es muy similar a la de los jóvenes de 18 a 24 años que alcanzaron 83%. Esto significa que generaciones como la Millennial y la Centennial son los individuos que más utilizan la herramienta. Ellos trabajan o se están preparando para hacerlo.

Las implicaciones para Recursos Humanos son relevantes porque se están redefiniendo los hábitos culturales, profesionales, de estudio y comunicación de las personas. El reto que tenemos enfrente es de gran escala porque los centros laborales también deben transformarse. Sería un grave error pensar que podemos contener esta tendencia.

Tenemos que aprovechar sus ventajas y, siendo responsables de la gestión del talento, hay que darse a la tarea de crear estrategias altamente efectivas para atender necesidades ante las que nadie puede cerrar los ojos. Las empresas avanzan con rapidez hacia la virtualidad y eso exige crear espacios de trabajo con las mismas características.

La empresa en la nube va a superar la idea de la oficina virtual. En muy corto plazo, procesos de negocio como la planeación estratégica, innovación, diseño de producto, comercialización, cobranza, administración y gestión de talento estarán radicados en un servidor o una aplicación móvil (app) descargada en el teléfono celular. Esto supone que Recursos Humanos genere nuevos modelos de operación para:

- ▶ Selección de colaboradores en redes profesionales web.
- ▶ Inducción, capacitación y entrenamiento especializado vía universidades virtuales.
- ▶ Desarrollo del trabajo en equipo en múltiples ubicaciones, horarios, idiomas y funciones.
- ▶ Evolucionar del esquema de servicios compartidos al de servicios digitales de autoservicio en Recursos Humanos.
- ▶ Procesos clave de negocio relacionados con finanzas, contabilidad, auditoría, cobranza y pagos de toda índole, operados desde gestores digitales.
- ▶ Análisis y toma de decisiones con Big Data, Data Mining y Cómputo Cognitivo.

El número de empresas que cuenta con procesos en la nube y que gestiona datos por medio de apps cada vez es mayor. En **Amedirh** contamos con programas de asesoría, capacitación y apoyo en este tema que tiene más y más importancia conforme nos acercamos al año 2020. 

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

RESUMEN EJECUTIVO

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

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH: Lic. Pedro Borda Hartmann.

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

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

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

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

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

En esta edición: TECNOLOGÍA Y RH

Enfocada en hacer un reconocimiento sobre el impacto de la Tecnología de Información (TI) en la función de la Recursos Humanos, **Amedirh** dedica esta edición de **CreandoValoRH** a explorar los diferentes ángulos del tema. Presentamos desde un diagnóstico hasta la revisión del marco legal, pasando por el cambio de enfoque que los expertos entrevistados consideran que debemos realizar como ejecutivos a cargo de la gestión de talento.

Investigación RH

El equipo de investigación de Amedirh diseñó y aplicó una encuesta entre los socios para diagnosticar la visión y uso de la Tecnología de Información en la función de Recursos Humanos. Conoce los resultados.

Enfoque de NEGOCIOS

Los líderes de Recursos Humanos de Microsoft y Grupo Bolsa Mexicana de Valores realizan una aportación sobre la convergencia digital en nuestro ámbito para arrojar luz sobre los retos que enfrentamos y posibles caminos de solución.

Grandes TENDENCIAS

El *IBM Institute for Business Value* realizó un estudio de alcance mundial sobre la redefinición del talento, encuestando a ejecutivos C-Suite en conjunto con la perspectiva de los CHRO. Te compartimos los principales resultados de la mano de Judith Vila, HR Executive de IBM México.

Marco LEGAL

Juan Antonio Loredo, Socio en Legal Laboral Abogados, estudió el encuadre jurídico de la aplicación de TI en Recursos Humanos en México. Encontrarás elementos para tomar decisiones informadas con base en aspectos jurídicos vigentes.

CreandoValoRH tiene el objetivo de enriquecer la perspectiva de los socios de Amedirh a través de artículos y reportajes que aporten un valor agregado. Es una herramienta de consulta que también contribuye a la promoción del conocimiento y la lectura especializadas entre los miembros de la comunidad de Recursos Humanos. 

NUEVOS SOCIOS



AGO Consultores

Roberto Mejía
Responsable de Reclutamiento

All Personnel Services

C.P.C. Ángel Francisco Torres Vidal
Director General

EFFIX

Kenia Guzmán
Dirección en Recursos Humanos

Elevadores Schindler

Lic. Carlos Alberto Gómez Gajón
Director de Recursos Humanos

Fedex Trade Networks

Guillermo Torres
HR Coordinator

Financiera Emprendedores

Lic. Araceli Sierra
Gerente de Administración

FINMEX

Abigail Morales Correa
Dirección de Capital Humano

Grupo BPO

C.P. Saúl Barrón
Planeación

Grupo CONSSA

Lic. Iván Obregón Colín
Gerente de Recursos Humanos

Grupo Milenio

Julio César Sánchez Ortega
Gerente Corporativo de Recursos Humanos

Gutermann Polygal Mexicana

Lic. Liliana Venegas Mora
Jefe de Recursos Humanos

Insoft Soluciones TI para Negocios

Lic. María Teresa Cabrera
Líder de Recursos Humanos

Instituto Tecnológico de Zacatepec

MARH. Rogaciano Velázquez Vázquez
Docente del Departamento de Ciencias Económico - Administrativas

Logística y Servicios de Puebla

María Guadalupe Couoh Rodríguez
Gerente de Recursos Humanos

MegaEmpeños

Alejandra Vázquez Maldonado
Gerente de Recursos Humanos

MER GROUP

Lic. Mireya Mora
Directora de Recursos Humanos

S&H

Mauricio Sánchez
Director General

Servicios Profesionales de Apoyo Administrativo

Yatzil García
Analista de Capacitación

Ser parte de Amedirh te da derecho a los beneficios de valor agregado que ofrece nuestra membresía.

Tenemos diversidad de actividades en las que puedes participar, adquirir conocimiento, compartir experiencias y aprender mejores prácticas de Recursos Humanos.

Sinergia Corporativo

Elisa Rodríguez Garfias
Dirección Comercial y Finanzas

Siroco Consultores

Ana Isabel Iglesias
Directora Administrativa

Sura México

Gerardo del Olmo Jaramillo
Esp. Estructura

Valuación Efectiva y Recuperación de Portafolios de Créditos Vencidos

Hilda Ávila Hernández
Contadora General



¿SABÍAS QUÉ PARTICIPAR EN LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH ES UN BENEFICIO DE TU MEMBRESÍA?

AMEDIRH cuenta con 9 comités de trabajo que mensualmente se reúnen para compartir experiencias y mejores prácticas en temas como:



- Relaciones Laborales
- Salud
- Tecnología en Recursos Humanos
- Fiscal en Seguridad Social
- Clima Organizacional y Engagement
- Selección de Talento y Capacitación
- Compensaciones
- Diversidad
- Comunicación

Si tu trabajo se relaciona con alguna de estas áreas, eres socio de AMEDIRH y te interesa compartir experiencias con gente como tú, ¡participa en alguno de ellos!

Solicita mayor detalle de cómo inscribirte enviando un correo a ygonzalez@amedirh.com.mx



¿Cuál es el impacto de la tecnología de información en RH?

Por: Amedirh

La convergencia digital y el impacto de la Tecnología de Información (TI) en el mundo empresarial es una realidad contundente. Para conocer el pulso de la visión y ejecución en la función de Recursos Humanos, el equipo de investigación de Amedirh aplicó una encuesta a 2,900 ejecutivos, durante julio y agosto de este 2016. A continuación, el resumen de los principales hallazgos.

La mayoría de las empresas utilizan equipo de cómputo (96%). En ellas, 73% de las organizaciones adquiere computadoras y dispositivos móviles como parte de sus activos y en el 24% se recurre a la renta de estas herramientas. Sólo en el 2% de las compañías encuestadas el trabajador aporta instrumentos de su propiedad.

En términos generales, se puede afirmar que la TI podría parecer un rasgo sobresaliente para el desempeño de las funciones. No obstante, haciendo una aproximación a la visión que tienen los ejecutivos de Recursos Humanos sobre el tema, el posicionamiento cambia. **Sólo el 40% de los encuestados señaló que se trata de uno de los aspectos estratégicos para permanecer vigentes en el mercado y apenas el 10% que se trata de un tema decisivo.** Poco más del 20% estima que la TI está cambiando el modo de gestionar datos para la

toma de decisiones y un 13% señala que es un factor clave para la innovación. En contraste, existe un 13% que visualiza a la TI acotada como el uso de computadoras y dispositivos móviles.

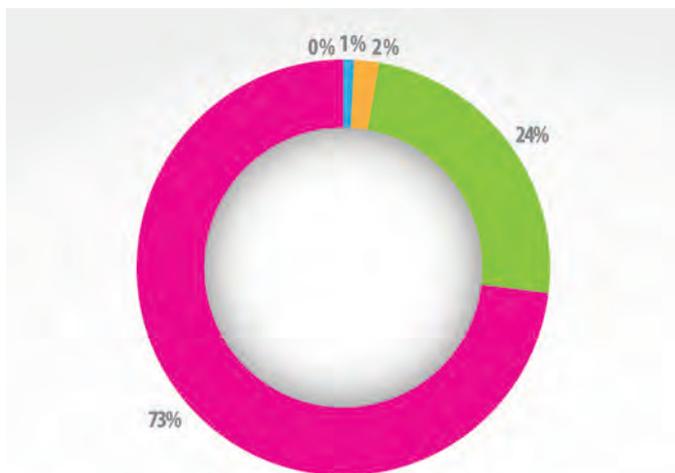
En cuanto a la aplicación de TI, los ejecutivos de Recursos Humanos señalan que ésta se utiliza, específicamente en su ámbito de competencia y con más preponderancia, para el procesamiento de la nómina (29%) y la gestión integral de RH (18%) con herramientas como ERP, BMP, SAP u otras. **17% utilizan TI en reclutamiento y selección y 11% en capacitación o e-Learning.** Con menores porcentajes se encuentran el uso de equipo y software para hacer home office (7%), redes sociales de comunicación interna (5%), blogs para comunicación interna o capacitación (4%), apps para gestión de RH (4%) y análisis Big Data para toma de decisiones (2%).

El uso de TI en el renglón de capacitación presenta que en 5 de cada 10 empresas se emplean las teleconferencias o videoconferencias. Sólo el 18% de los ejecutivos encuestados respondió que se utilizan webinars en vivo y 15% reportó que utiliza un Learning Management System propio. 13% señaló que en su empresa se cuenta con una universidad on line y 3% que se han implementado los simuladores virtuales como herramienta para el aprendizaje.



Finalmente, la mayoría de los ejecutivos dijo que la empresa tiene un departamento de TI establecido. Sólo el 6% señaló acudir a un proveedor externo y el 1% que no cuenta con esta área. El tamaño de los equipos de TI varía de acuerdo con la dimensión de la organización. 31% de estos departamentos tiene de 1 a 5 personas, 23% de 16 a 20 personas, 20% de 6 a 10 colaboradores y 18% de 11 a 15 trabajadores. ▲▲

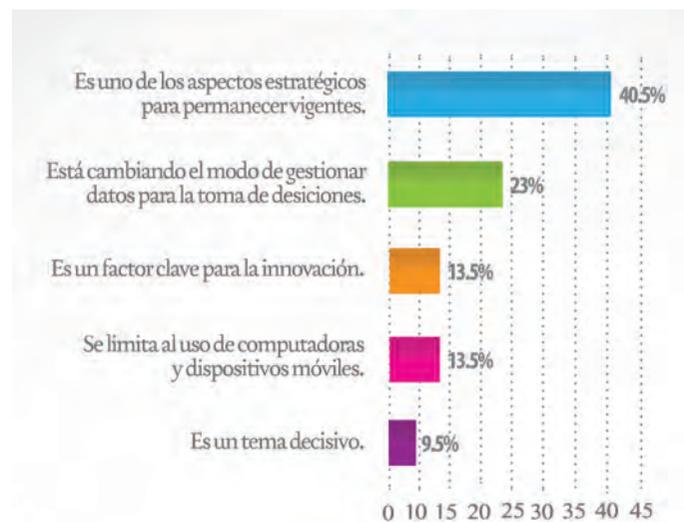
Uso de dispositivos de cómputo en la empresa (porcentaje)



- No utilizamos computadoras.
- No utilizamos dispositivos móviles.
- Cada empleado aporta su computadora o dispositivo móvil.
- La empresa renta computadoras y dispositivos móviles.
- La empresa compra computadoras y dispositivos móviles.

Fuente: Amedirh

Visión tecnológica de la empresa (porcentaje)

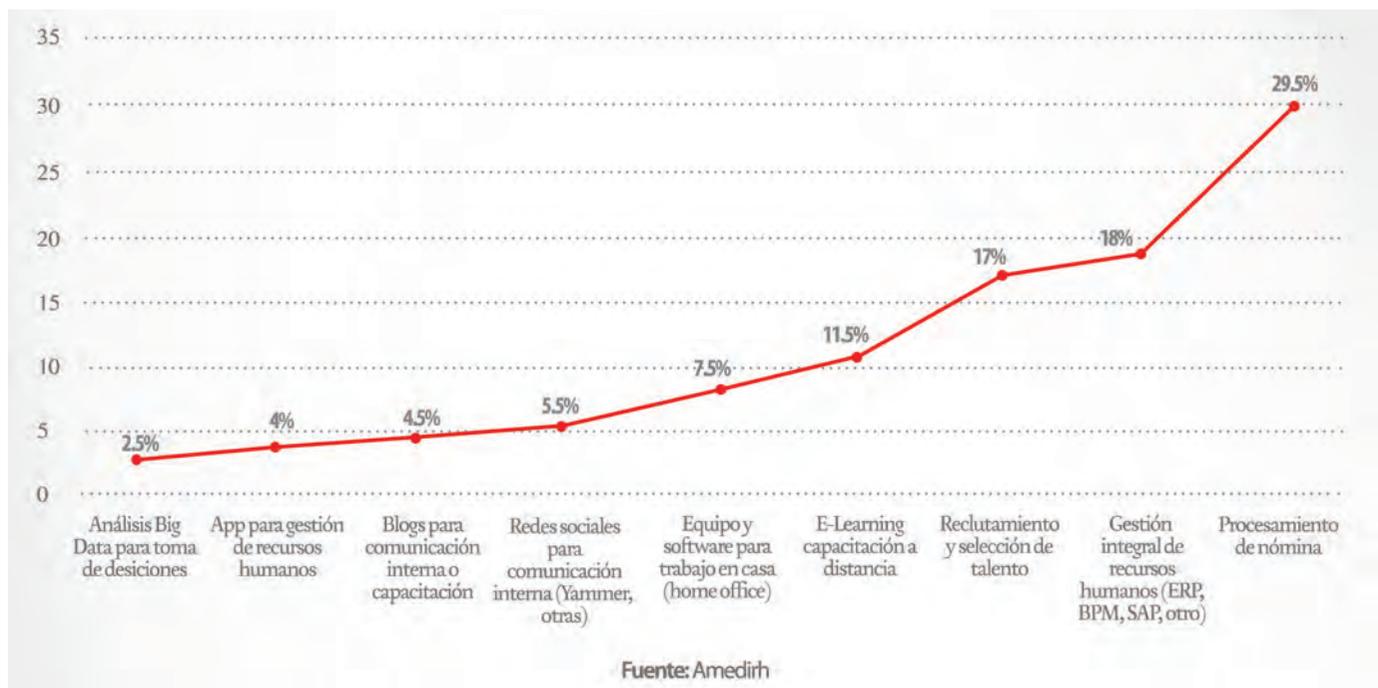


Fuente: Amedirh



Los ejecutivos de Recursos Humanos señalan que la tecnología de información se aplica, específicamente en su ámbito de competencia y, con más preponderancia, para el procesamiento de la nómina (29%).

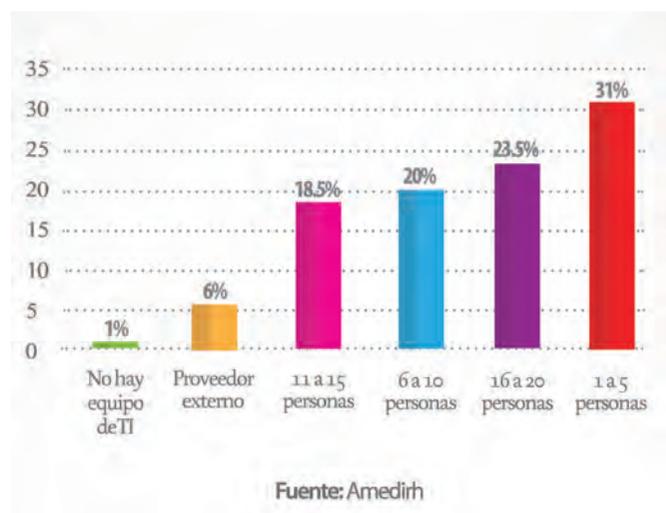
Tecnología de Información (TI) aplicada a la empresa (porcentaje)



Modalidades de capacitación con TI (porcentaje)



Volumen de colaboradores en TI (porcentaje)



APRENDA INGLÉS

en Cincinnati, Ohio

★ USA ★

Cursos Intensivos Individuales

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

Programa:

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

Duración de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA^{INC}
FUNDADA EN 1972

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



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



RH: Evolución imparable hacia lo digital

Por: Amedirh

Impulsado por la convergencia digital, el papel de Recursos Humanos ha evolucionado y en el presente hay que comprender hacia dónde se dirige el mundo empresarial, dónde se ubican las empresas y acortar las brechas de talento para acompañar a las personas y a los líderes de alta dirección. El actual, es un momento que va más allá de la transición hacia la transformación.

La disrupción en Recursos Humanos

El equipo editorial de Amedirh conversó con Gerardo Valdés Manzano, Director de Factor Humano de Grupo Bolsa Mexicana de Valores, institución que por su actividad se encuentra siempre a la vanguardia en los últimos avances en materia de negocios de calado global.

Al respecto de la disrupción digital y su efecto en Recursos Humanos, el experto considera que ésta “es profunda y desde hace algunos años los investigadores científicos y asesores empresariales discuten sobre la temática pues la evidencia de diferentes insumos de información reporta pérdida de empleos porque seguimos educando y capacitando en competencias que no corresponden a lo que se demandará hacia el 2020 y 2030”.

En este contexto, los ejecutivos de Recursos Humanos deben tener total claridad sobre la conceptualiza-

“Tenemos en las manos la atención a las demandas de la era digital porque se están reduciendo los plazos para la creatividad, la innovación y la generación de ideas que se traducen en productos y servicios de consumo para la sociedad”. Gerardo Valdés, Director de Factor Humano de Grupo Bolsa Mexicana de Valores.

ción de la situación para resolver los retos. De ahí que, en primer lugar, sea indispensable crear conciencia de adoptar la disrupción en la organización. “Y, en segundo término, ser responsables de identificar las nuevas competencias que exigen la convergencia digital, la innovación y la solución de problemas de alto riesgo, a fin de generar nuevos negocios”, asegura Valdés Manzano.

Es un tema complejo y no es fácil implementar la variedad de estrategias para abordarlo. No obstante, es la función de Recursos Humanos la que tiene que moderar el proceso de cambio, el cuestionamiento del *statu quo* y la creación de nuevos ambientes para la productividad.

“En Recursos Humanos de Microsoft México, iniciamos la capacitación hace un año para obtener y comprender insights del negocio. Esto nos ha permitido conocer qué nos dicen los datos acerca de tendencias, fenómenos aleatorios, análisis en situación de crisis e impacto de la competencia”. Adela Giral, Directora de RH Microsoft México.

“Tenemos en las manos la atención a las demandas de la era digital porque se están reduciendo los plazos para la creatividad, la innovación y la generación de ideas que se traducen en productos y servicios de consumo para la sociedad”, señala el especialista. “En este momento, dedicamos de 250 a 300 días para lograrlo. No obstante, ahora hay grupos en la red de Internet que concretan una nueva oferta en 29 días”.

Para Gerardo Valdés, la mayor parte del proceso administrativo que se enseña y aprende en las instituciones educativas, está cambiando al 100%. “Los nuevos modelos ayudan a agilizar y acelerar. Incluso, los grupos de innovación operan bajo la base del aprovechamiento de las fallas (*fail fast*). Rápidamente detectan cuando una idea no es productiva y la depuran, refinan o modifican, hasta llegar a lo que va a hacer frente a la competencia”.

Recursos Humanos tiene la oportunidad y el deber de estructurar espacios de colaboración y atraer al talento para crear, evaluar y perfilar ideas de forma más efectiva para desarrollar bienes, productos y servicios en cualquier área de negocios. Esto nos conduce a transformar las propias habilidades de los responsables de la función para operar en esta nueva realidad.

“Estamos obligados a influir en las *Generaciones Y y Z* para que sea posible gestionar los nuevos espacios para la innovación y la productividad. En ellas se han desdibujado las jerarquías y todos los implicados aportan a la construcción con sus aprendizajes y experiencias”, asegura el Director de Factor Humano.

Además de la tarea de identificar las competencias para reducir las brechas de talento, se requiere capacidad para analizar variables financieras, comerciales y de productividad para comprenderlas y satisfacer las necesidades con candidatos que llenen los nuevos perfiles.

Cada vez hay más empresas que se dedican a localizar y contratar a personas con alto potencial. Les llaman *pools* de talento. “Primero, les dan una inmersión en los modelos de negocio, sus procesos y normatividad, así como las estrategias. Segundo, se integran grupos de trabajo que operan como laboratorios de ideas para generar nuevos modos de realizar las cosas, de manera disruptiva, o bien, más alineados a lo que ya está en marcha. Tercero, se busca generar productos o servicios ganadores”.

Nuevamente, Recursos Humanos tiene la responsabilidad de atraer el talento para estos grupos de trabajo que deben innovar con efectividad, en plazos más cortos, y que al mismo tiempo lleguen a comulgar con la filosofía, modelo y estrategia del negocio.

“Todos los ejecutivos de Recursos Humanos, desde los generalistas por supuesto, debemos ir más allá de las operaciones habituales y transaccionales de nómina, selección y capacitación. Hoy se espera de nosotros lograr subir a la estrategia de negocio para transformarla en términos de talento. Si seguimos haciendo lo mismo, no llegaremos a ser socios clave de la alta dirección. Es un salto cuántico quizá, pero hay que darlo”, concluye Gerardo Valdés Manzano, Director de Factor Humano de Grupo Bolsa Mexicana de Valores.

Analytics: la otra cara de la moneda

Para Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos de Microsoft México, el estatus que guarda el desarrollo de competencias de los profesionales de Recursos Humanos en la convergencia digital, debe ser enriquecido por altas capacidades analíticas. “En la actualidad tenemos acceso a grandes volúmenes de datos y hay que ser hábiles en realizar análisis que genere *insights* o reflexiones sobre índices de desempeño del talento para orientar la visión hacia el futuro y pronosticarlo de manera más efectiva”.

Con la llegada del Internet de las Cosas hay más dispositivos conectados a la red. Estos emiten cantidades elevadas de datos que se miden en Zeta Bytes (1,000,000,000 terabytes). Se trata de grandes volúmenes de información que exigen un tratamiento y análisis especializado. Esta es una realidad en las empresas mexicanas.

“Estos datos, o *Big Data*, nos encaminan al uso de herramientas de *Business Intelligence*, para comprenderlos mejor. En el caso de Recursos Humanos, me refiero al conocimiento sobre nuestro talento, candidatos externos, entrenamiento y resultados. Así, a través de un análisis poderoso, tendremos la oportunidad para hacer los cambios apropiados en nuestra gestión”, explica Adela Giral.

“Creo que lo primero es empezar a prepararse y capacitar a los equipos para entender estas tendencias y por qué es necesario que nos desarrollemos en esta área. Después se requiere un acercamiento con Tecnología de Información (TI), para conocer cuáles son las opciones disponibles y en conjunto diseñar un plan para acercar datos y herramientas de *Business Intelligence* a Recursos Humanos.

En este sentido, el profesional de la función tiene que dar nuevos pasos para enriquecer su capacidad para gestionar *Big Data* a favor de la organización. “Es importante entrenarnos con apoyo de otros equipos en la organización que, por su formación y experiencia, están habituados al tema de *Analytics*; por ejemplo, finanzas o planeación”.

Para la Directora de Recursos Humanos de Microsoft México, debe desarrollarse el talento para “observar casos como, por ejemplo, la historia de rotación forzada y voluntaria de personal, organizarla por meses, años e indicadores; después analizar los datos de entradas a la empresa, entender en que época del año hemos traído más gente y cuándo ha salido. Enseguida, hay que identificar patrones de comportamiento del negocio”, puntualiza.

“Con este procesamiento de los datos será factible descubrir si hay alguna forma para estar mejor prepa-



rados para el siguiente año, pronosticar las entradas y salidas de talento y ser más efectivos de cara a la organización”, explica.

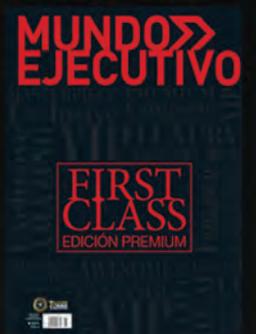
La función de análisis de *Big Data* se está incorporando a Recursos Humanos y ahora se requiere enriquecer el perfil profesional de los ejecutivos, o bien, crear un área de Inteligencia de Negocios para la gestión del talento. “Claro, esto va en función del tamaño de la empresa. Siempre será mejor contar con una parte del equipo que sea experta”, comenta Adela Giral. “El perfil de estos colaboradores debe contener un alto nivel de uso de hojas de cálculo, gráficas y tablas dinámicas, de ahí es muy fácil salta a usar *Power BI*, que es una solución que tenemos en Microsoft. Posteriormente será necesario el adiestramiento en las métricas de la organización, por qué son importantes y para qué las usamos”.

Cada vez se cuenta con más herramientas para el análisis de *Business Intelligence* más sencillas para el usuario final. Éstas se conectan con las grandes bases de datos de la compañía o con hojas de cálculo. Una de ellas es *Power BI* de Microsoft.

“Es importante reunirse con el área de TI para ver de qué aplicaciones y entrenamientos disponen. En Recursos Humanos de Microsoft México, iniciamos la capacitación hace un año para obtener y comprender *insights* del negocio. Esto nos ha permitido conocer qué nos dicen los datos acerca de tendencias, fenómenos aleatorios, análisis en situación de crisis e impacto de la competencia. Hay una cantidad de reflexiones que podemos hacer cuando podemos ver nuestra información a través de este nuevo paradigma”, concluye Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos de Microsoft México. ▲▲

GRUPO MUNDO EJECUTIVO

¡TE INVITAMOS A CONOCER NUESTROS PRODUCTOS!



MUNDO EJECUTIVO
express TV



WebMundoEjecutivo

MundoEjecutivo



» 5002 9429 » 5002 9431 » 5002 9513

irma.ruiz@mundoejecutivo.com.mx

www.mundoejecutivo.com.mx



Herramientas tecnológicas para *hacer frente al ausentismo laboral*

Fuente: Drew Robb, “Tech Tools for Managing Workplace Absenteeism,” HR Magazine, 60(2), March 2015. Reprinted by permission of the publisher. All rights reserved.

Todo el mundo necesita una pausa de vez en cuando, pero si no se tienen las habilidades de planificación en su sitio, a la larga una breve ausencia puede llegar a tener gran presencia en la empresa.

“Cuando alguien se ausenta, ya sea de manera programada o no, afecta la productividad, las fechas límites de entrega y la moral porque se duplican las cargas de trabajo para otros. Implica sustituciones calificadas y ocasiona retrasos”, dice Cheryl O’Connor, Gerente de Operaciones de DynamicHR en Auburn Hills, Michigan.

Por fortuna, los responsables de la función de Recursos Humanos pueden hacerse de herramientas para reducir el ausentismo y disminuir su impacto. Los softwares que controlan la asistencia y la planeación pueden llevar registros del ingreso de los empleados y de cuándo debieron hacerlo. El análisis informático incorporado permite identificar a quienes se ausentan con frecuencia y calcular los costos de este comportamiento.

Las herramientas tecnológicas pueden ser especialmente útiles para las organizaciones con empleados que trabajan en horarios variables.

Una planeación más inteligente

Las herramientas tecnológicas pueden ser especialmente útiles para las organizaciones con empleados que trabajan en horarios variables. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos de Cooperative for Human Services Inc., un organismo sin fines de lucro ubicado en Lexington, Massachusetts, que brinda apoyo a adultos con discapacidades, se asoció con el proveedor Acumen Data Systems para desarrollar un sistema para gestionar su fuerza de laboral de 400 personas, dispersa en varias ubicaciones.

El costo total de las ausencias con goce de sueldo como porcentaje de la nómina, que figura en los costos directos e indirectos, se calcula en por lo menos 20.9% en Estados Unidos, 32.8% en Australia y 36.3% por ciento en Europa.

Fuente: *Total Financial Impact of Employee Absences in the U.S.*

“Operamos 24 horas al día y ofrecemos servicios en centenares de puntos a lo largo de todo el estado, dice Rebecca Sarvela, Directora de Recursos Humanos y Control de Calidad. “Necesitábamos un sistema que pudiera auxiliar en la administración de una fuerza de trabajo con horarios de trabajo flexibles y frecuentemente cambiantes”.

El sistema hace concordar las preferencias de los empleados (días, horarios, ubicaciones, etcétera) y acreditaciones con los turnos disponibles. Permite a los colaboradores establecer en línea sus propios horarios. Envía automáticamente correos electrónicos o mensajes de texto a los trabajadores acerca de los horarios y turnos abiertos. Del lado del patrón, el sistema señala los retardos o los registros de entrada faltantes, facilitando a los supervisores saber cuándo alguien llega tarde, se retira temprano o se ausenta de forma habitual.

“Los empleados pueden solicitar vía electrónica los turnos abiertos con base en su disponibilidad, o tienen la opción de que se les incluya automáticamente cada mes”, explica Sarvela. Añade que el sistema ayuda a los trabajadores a lograr un mejor equilibrio trabajo/vida, al tiempo que se reduce el ausentismo innecesario.

DynamicHR, firma de outsourcing de nóminas, emplea software de *Attendance on Demand* para llevar registros de asistencia de varios miles de trabajadores, entre ellos sus propios empleados. Las solicitudes de permisos para faltar se pueden procesar por medio de una aplicación para teléfonos móviles.

Cuando un colaborador realiza una solicitud, Recursos Humanos puede identificar rápidamente quiénes han requerido permiso para ausentarse en la misma fecha, antes de enviar la aprobación o la negativa. En cambio, cuando alguien llama para avisar de manera imprevista que no se presentará, es posible consultar sus estadísti-

cas, revisar quién más está programado en ese departamento y ver cuáles empleados se aproximan a hacer horas extras.

“Esto me permite llamar a un reemplazo en minutos, con lo cual le ahorro mucho tiempo de producción a la compañía”, explica Cheryl O’Connor. Su equipo también puede calcular costos a futuro, dado que sabe quiénes ya han solicitado permiso para ausentarse y quiénes serán los reemplazos temporales.

Retención de talento

Al notificar las ausencias de los empleados con anticipación, las herramientas tecnológicas de sistemas de información son útiles para administrar el talento. Esa fue la razón esencial por la que Living Alternatives for the Developmentally Disabled Inc. recurrió a *Attendance on Demand*.

La agencia tiene un equipo de 600 empleados que ofrecen servicios las 24 horas del día en hogares de todo Michigan. Se basa en una amplia variedad de recursos y su administración es complicada por el hecho de que los trabajadores pueden elegir turnos en diversas instalaciones.

La agencia usa el programa para asignar turnos con tres semanas de antelación, pero los colaboradores también pueden ingresar para efectuar cambios en sus horarios. Cuando un empleado llama para decir que se ausentará, el sistema recibe la notificación y permite al administrador consultar reportes y agregar comentarios. Con frecuencia, se tiene la posibilidad de advertir a los empleados acerca del ausentismo antes de que éste conduzca a un despido.

“En las zonas donde se desarrollan muchos de nuestros programas, incluso en áreas muy remotas de Michigan, hay una reserva muy limitada de talento”, ex-

plica Doris J. Miller, Directora de Recursos Humanos. “Para nosotros, el propósito de todo esto es atraer y retener el talento”.

Cumplimiento y control

Gordon Food Service, el distribuidor independiente de alimentos más grande de Norteamérica, usa el sistema de administración de horarios de Mitrefinch Ltd. para asegurarse de que a sus 12 mil empleados se les paguen únicamente las ausencias por enfermedad a las que tienen derecho, explica Corey Cullihal, Analista de Operaciones.

Cuando un trabajador falta por enfermedad, la información se contrasta con el tiempo a que tiene derecho. Cualquier disparidad se cuenta como ausencia sin goce de sueldo. Así, Recursos Humanos puede acceder a los expedientes individuales para ver el historial. “En vez de tener que revisar los expedientes manualmente, podemos levantar un reporte y tener datos actualizados en segundos”, dice Cullihal.

El sistema también brinda medidas legales para asegurar el cumplimiento. La provincia canadiense de Ontario, donde se ubica la compañía, requiere que los empleados trabajen turnos programados antes y después de un feriado público a fin de tener derecho a calificar para percibir pago por días festivos. El sistema permite ver si algún colaborador tiene una falta injustificada por enfermedad previa a un día festivo, antes de emitir el pago.

Deafblind UK, una empresa caritativa ubicada en el Reino Unido e Irlanda del Norte, con 175 empleados, utiliza el software *Isys Group's Intelligent Time* para llevar el registro de las ausencias. Recursos Humanos puede revisar reportes en diferentes niveles: desde echar un vistazo a la compañía entera, hasta verificar información caso por caso. El sistema envía informes mensuales a los gerentes sobre sus subordinados y genera informes que muestran el número total de ausencias y el costo global.

“En ocasiones es difícil saber estas cosas cuando tienes que lidiar con el día a día todo el tiempo; necesi-

tas ser capaz de dar un paso atrás y ver las cosas a la distancia”, dice Natasha Newitt, Asesora en Recursos Humanos.

Incrementar la transparencia

El Departamento de Carreteras Estatales y Transporte de Arkansas implementó una solución de administración del tiempo de Kronos Inc. para monitorear la asistencia de sus 3 mil 600 empleados, que van desde personal del área legal e ingenieros, hasta equipos que dan mantenimiento a los caminos y la policía estatal.

“Algunas áreas de la agencia han hecho un trabajo estupendo con el entrenamiento cruzado, de manera que los compañeros de equipo de un trabajador pueden compensar la situación durante la ausencia”, dice Crystal Woods, quien encabeza la división de Recursos Humanos en la dependencia. Sin embargo, “otras áreas tienen plantillas de personal muy limitadas o puestos muy especializados, en los que una ausencia prolongada o inasistencias frecuentes e intermitentes pueden tener un impacto serio”.

Woods dice que el sistema de administración del tiempo ha incrementado la transparencia, tanto para el departamento como para los empleados. “El sistema nos ha dado la posibilidad de detectar tendencias, costos y datos históricos. También ha brindado a los colaboradores una mejor comprensión de sus tarjetas para checar, balances acumulativos y el estatus de las solicitudes de permisos para ausentarse”.

Aunque aún no se ha calculado la rentabilidad de la inversión, Woods asegura que el sistema ha reducido el tiempo que se requiere para administrar las asistencias y las ausencias de acuerdo con la Ley sobre Ausencias Familiares o Médicas de Estados Unidos. Asimismo, ha incrementado la precisión del ingreso de información en los sistemas internos de la red, y ha mejorado el acceso en tiempo real a datos sobre gasto laboral.

Esos son los resultados que le harán la vida más fácil a cualquier profesional de Recursos Humanos. ▲▲

TU PERSONAL MERECE LAS MEJORES PRESTACIONES.



Sí Vale cuenta con soluciones de control y dispersión a la medida de tu empresa que facilitan la administración de los recursos en prestaciones y herramientas de trabajo, al mismo tiempo que mejoran la calidad de vida de tus empleados.

Llámanos hoy y conoce los beneficios que sólo Sí Vale te ofrece:

- Soluciones deducibles para tu empresa
- Reportes a la medida
- Atención personalizada
- Un mayor control de los recursos
- Máxima aceptación
- Fácil manejo de plataforma

¡Contrata ahora y obtén las primeras 3 dispersiones libres de comisión!*

* Promoción válida al 30 de septiembre de 2016

Contáctanos:

01 (55) 5141 6686 / 6684
 ventas@sivale.com.mx

www.sivale.mx



SíValeEmpresas



Sí Vale México



sivalemx



Redefinición del talento *en la era digital y tecnológica*

Por: Amedirh

Desde hace 18 años, la empresa IBM, a través del *IBM Institute for Business Value*, ha desarrollado estudios globales sobre temas estratégicos y de tendencias que año con año incluyen a ejecutivos *C-Suite*. Este 2016, se convocó la participación de 601 *Chief Human Resources Officers* (CHRO) del total de 5,247 entrevistados, para aportar su visión sobre la **Redefinición del Talento** en tiempos actuales y una perspectiva para los años próximos. Al respecto, **CreandoValorRH** conversó con Judith Vila, Executive HR de la compañía en México.

CVRH: ¿En qué consistió el estudio?

JV: El estudio recoge la visión de ejecutivos *C-Suite* y se contrasta con la perspectiva de los *Chief Human Resources Officers*. Hay gran coincidencia entre las dos miradas y acuerdo en que ambas categorías de líderes deben trabajar en sintonía.

Los CHRO, como el resto de los encuestados, señalan que las barreras entre las industrias están disolviéndose, lo que significa que hay mayor convergencia y esto se debe, en gran medida, al impacto de la Tecnología de Información (TI).

Se identificó, por ejemplo, que están planificando el aseguramiento de fuerzas básicas de talento a través de la contratación de nuevos colaboradores y utili-

zando el *partnering*. Esto tiene que ver con el hecho de que estamos evolucionando hacia el establecimiento de acuerdos como son las modalidades de contratación flexible y la tercerización. Por ejemplo, Uber y Airbnb hacen comercio sin tener un solo taxi u hotel, gracias a que se han convertido en agregadores de valor, creando conexiones entre proveedores y clientes.

CVRH: ¿Qué puede representar esta transformación de los negocios para RH?

JV: La función de Recursos Humanos tiene el compromiso de anticiparse a todas las tendencias que están operando en el mundo empresarial global. La TI cambia todos los días y con ello, la dinámica del conocimiento. Lo que sabemos hoy quizá no será de utilidad en un año. De ahí que se requiere talento con capacidad analítica, cognitiva, colaborativa y digital para enfrentarse a los cambios. Cada persona cuenta con un paquete de habilidades y no todos hemos desarrollado a nivel suficiente aquellas que se requieren en el marco de las nuevas demandas.

CVRH: ¿Cómo está siendo afectada la visión sobre las competencias del talento?

JV: Debemos comprender que las TI disruptivas están modificando las formas de hacer negocio, cómo contemplamos a la competencia y, sobre todo, cómo hay

que observar a la fuerza de trabajo y cómo llegamos al mercado para atraer el talento. Por otro lado, también se ha transformado lo que busca la gente en las empresas.

Por ejemplo, los CHRO consideran que las tendencias que tendrán mayor impacto en la fuerza de trabajo son el cómputo en la nube, las soluciones y aplicaciones móviles y el Internet de las Cosas. Así, al mirar todo en conjunto, Recursos Humanos debe ser estratégico para que las organizaciones se fortalezcan en estos y otros rubros.

CVRH: ¿Sería justo decir que hay que modificar la forma de buscar talento con determinadas competencias?

JV: Lo que el estudio nos dice es que ahora debemos enfocarnos en la búsqueda de gente con las competencias que no tenemos. Habitualmente buscamos mejorar lo que ya ha sido integrado a la compañía. El paradigma está cambiando. Hay que localizar a las personas que tengan habilidades analíticas, cognitivas, de colaboración e innovación. Encuentro que estos son los rasgos que debemos identificar porque van alineados al nuevo modelo de negocio que exige el mercado global.

CVRH: ¿Cuáles son las implicaciones en el plano de la fuerza de trabajo?

JV: En el estudio hay información sobre cómo los CHRO expresan que continúan en el proceso de visualizar cómo gestionar el cambio disruptivo generado por las TI en la fuerza de trabajo. En las economías avanzadas y en desarrollo, las áreas de Recursos Humanos, ya están migrando los procesos clave de la función hacia la nube de cómputo y a las aplicaciones móviles para mejorar o crear experiencias de RH para los colaboradores al ser contratados, capacitados, al pedir vacaciones e incluso recibir la nómina. Las herramientas sociales están ayudando más y más para cautivar o retener a los colaboradores clave.

Debemos preguntarnos cómo facilitarles cualquier proceso u operación a los trabajadores; quizá a través de una aplicación móvil para gestiones netamente transaccionales o de capacitación y aprendizaje. En IBM le llamamos **Experiencias Importantes**.

Esta nueva dinámica también permite la recolección de datos de mayor calidad para la evaluación de todas las operaciones de la función. En el estudio se registró un aumento de CHRO que están realizando análisis predictivo, basado justo en esta información, para la toma de decisiones relevantes sobre la fuerza de trabajo.

CVRH: ¿Cómo se está modificando el estatus de las relaciones y la comunicación entre empresa y colaboradores?

JV: Las herramientas sociales han influido con mucha fuerza. Las personas ahora esperan y demandan facilidades para expresarse en los diferentes ámbitos en donde se desenvuelven. Hay que estar muy atentos al *Social Conversation* y seguir los indicadores sobre lo que la gente desea, la reputación que le atribuyen a las empresas donde trabajan y cómo se sienten. En todos estos sociómetros podemos identificar información válida para la organización.

CVRH: Finalmente, si la TI está redefiniendo el talento en esta era digital, ¿cómo modifica la vida de las personas?

JV: En términos de tecnología, hoy es claro que podemos tener casi todo lo que necesitamos al alcance de la mano, en el teléfono móvil. Recursos Humanos tiene que abogar por la flexibilidad digital al igual que por los límites para preservar la búsqueda del equilibrio vida/trabajo. Es una gran responsabilidad la que tenemos pues en México todavía somos muy transaccionales y, sin embargo, ya operamos como consultores de la Alta Dirección. Debemos adelantarnos y vislumbrar los desafíos, siendo acompañantes, asesores y copartícipes de la toma de decisiones para asegurar la sustentabilidad del negocio y de su recurso más valioso: la gente. ▲▲



Judith Vila, HR Executive de IBM México

Convergencia Digital en Recursos Humanos: cifras y tendencias

Por: Amedirh

En el estudio *México: Tendencias de selección de personal 2016*, la red profesional LinkedIn dio a conocer algunas de las fuerzas que están influyendo en el marco de la convergencia digital en el mercado empresarial y cuál es su impacto en los temas de Recursos Humanos.

La investigación mostró que destacan aspectos como un mayor análisis de la calidad de los candidatos contratados como indicador de desempeño de alto valor, la repercusión de la marca empleadora como una prioridad en la organización y la retención de colaboradores.

Estos resultados se desprenden de una encuesta en la que participaron 3,894 personas responsables por la toma de decisiones en la atracción y captación de candidatos. La mayoría son ejecutivos de Recursos Humanos en empresas donde tienen cierto nivel de autoridad y dedicación exclusiva en la selección de talento.

Calidad de los candidatos contratados

Este es el indicador que ocupa el primer puesto entre las tendencias empresariales con un 41% de preponderancia entre los ejecutivos encuestados. Para LinkedIn, mientras que la urgencia para cubrir puestos ha hecho

que aumente el tiempo invertido en ocupar una vacante, la calidad de los candidatos contratados continúa como el indicador de desempeño más valioso.

El indicador más valioso



De acuerdo con el trabajo de investigación realizado por la red profesional, la mayoría de las empresas miden este factor utilizando metodologías basadas en los resultados del colaborador y el plazo de permanencia o retención.

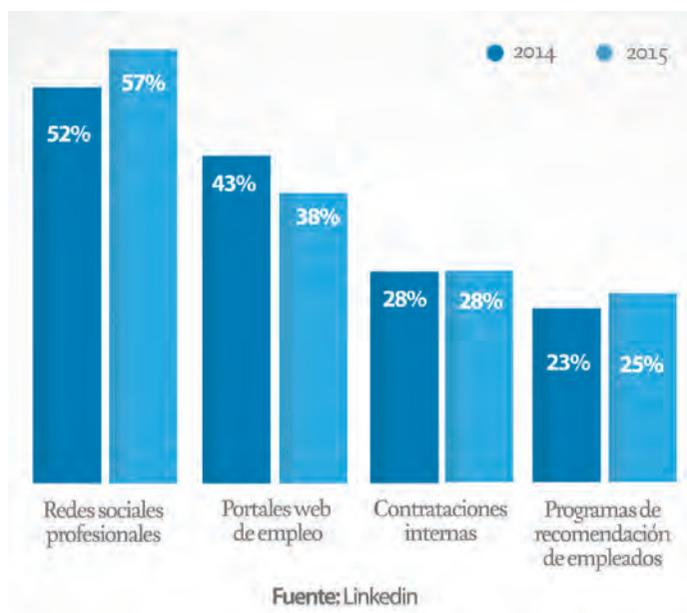
Para LinkedIn, mientras que la urgencia para cubrir puestos ha hecho que aumente el tiempo invertido en ocupar una vacante, la calidad de los candidatos contratados continúa como el indicador de desempeño más valioso.

Los ejecutivos de Recursos Humanos establecen sus métricas de calidad de la contratación considerando elementos como los descritos a continuación:

- ▶ Evaluación de desempeño del nuevo empleado, 65%.
- ▶ Estadísticas de rotación o retención, 46%.
- ▶ Satisfacción del responsable de contratación, 38%.

Las redes sociales profesionales están ganando terreno como una de las fuentes esenciales de contrataciones de calidad, mientras que los portales en línea para conseguir empleo comienzan a decrecer, de acuerdo con la encuesta. A este escenario hay que agregar que las contrataciones internas y las recomendaciones de empleados aún son opciones sobresalientes en el proceso de selección de personal.

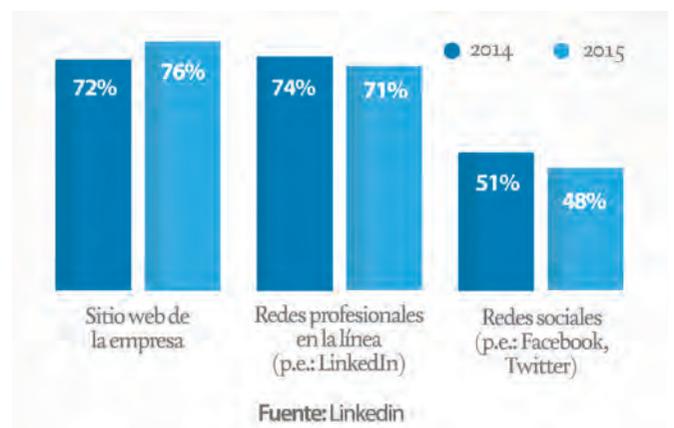
Principales fuentes de contratación de calidad



El poder de la marca empleadora

La atracción de candidatos recibió mayor inversión para la creación de marcas empleadoras. Sin embargo, los expertos en Recursos Humanos todavía consideran que no cuentan con los insumos suficientes para hacerlo con calidad óptima. Entre otras razones, podría deberse a que confían demasiado en la efectividad del sitio web de la empresa como herramienta de marketing digital y desvían la concentración que se requiere en canales como las redes sociales.

Herramientas eficaces en la creación de marca empleadora



Retención de talento

Este es un tema preponderante entre los expertos de selección de personal en México pues tiene un peso de 34%, según el estudio de LinkedIn. Al respecto, la contratación interna parece estar por debajo en la escala de prioridades, pero esto se debe a que la mayoría de las empresas ya lo hacen correctamente. El 40% de los encuestados considera que la movilidad interna es una pieza fundamental en su estrategia de selección de personal. ▲



Soluciones pequeñas a grandes tareas

Por: Amedirh

Con poco más de 40 millones de usuarios de aplicaciones los que existen en México de acuerdo con datos de la firma *The App Intelligence*. De hecho, 9 de cada 10 de estas personas revisa por lo menos una app una vez al día; desde redes sociales hasta herramientas para el entretenimiento o el trabajo.

Amedirh realizó un análisis de las apps con mayor número de descargas en el mercado y en esta sección presentaremos cuáles son las más populares, útiles y recomendables para la función de Recursos Humanos.

Google Apps for Work

La oferta que Google hace a las empresas facilita el trabajo colaborativo en los equipos, promoviendo la productividad, el ahorro en recursos, el uso de herramientas digitales conocidas por la mayoría de los usuarios y la interactividad que hoy día es necesaria.

- ▶ **Google Sites:** Permite crear una intranet sin necesidad de conocimiento especializado en programación. Ayuda a incluir toda la información que pudiera ser relevante a los colaboradores como circulares, enlaces de interés, noticias, beneficios, procesos y políticas.
- ▶ **Google Drive:** Organiza, almacena, preserva y da acceso a todo tipo de documentos generados por la empresa. En el caso de RH, es idónea para la gestión de objetos de aprendizaje como cursos, mejores prácticas y artículos.
- ▶ **Google Hangouts:** Además de crear documentos y formularios que se pueden compartir con los candidatos durante los procesos de reclutamiento y selección, *Hangouts* ayuda a sostener tele-

conferencias y llevar a cabo entrevistas de selección, en video, en vivo.

El costo por usuario oscila de los 5 a los 10 USD por usuario según el plan que se elija.

Hyphen

Esta es una app para dispositivos móviles que ayuda a RH a conocer y analizar el clima organizacional para tomar decisiones efectivas y oportunas. Es especialmente atractiva cuando la fuerza de trabajo y ventas se encuentran dispersas en diferentes ubicaciones o localidades. Ayuda a conectar al talento con la empresa y es recomendada por *Forbes* y *The Wall Street Journal*.

- ▶ Permite conocer los temas relevantes para los empleados.
- ▶ Cuenta con múltiples formatos para hacer encuestas y plasmar comentarios.
- ▶ Tiene un ambiente diseñado con jugabilidad, lo que lo vuelve más atractivo.
- ▶ Permite crear grupos privados para interactuar con equipos específicos.
- ▶ Protege el anonimato de los colaboradores, es fácil de moderar y administrar.
- ▶ Está disponible en Appstore y Android con planes gratuitos y *premium*. ▲



CONSULTORÍA

Suplemento
especial

Las 5 PYMES

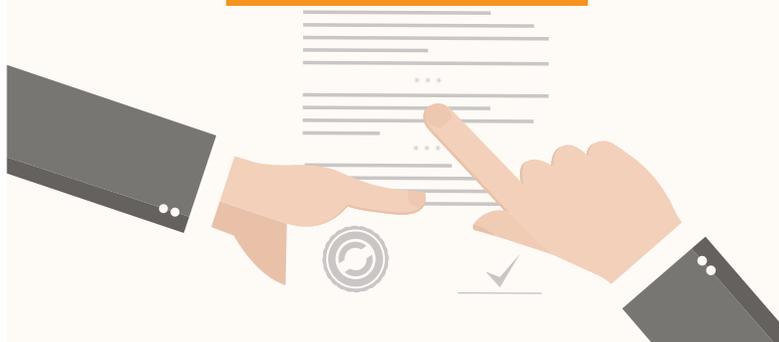
más destacadas
en México

- CONSULTORÍA
- CAPACITACIÓN
- FINANCIAMIENTO
PÚBLICO Y PRIVADO
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- OFICINAS VIRTUALES
- CERTIFICACIONES
- Tic's PARA LAS PYMES

DICIEMBRE 2016

Informes: 5554 5158 • 5602 4575
mmaciel@revistaconsultoria.com.mx

De venta en tiendas
Sanborn's a nivel Nacional



¿Cómo regular el uso de las tecnologías por el talento de la empresa?

Por: Juan Antonio Loredo, Socio en la firma Legal Laboral Abogados.

Las Tecnologías de la Información (TI) a través de diversas soluciones informáticas están presentes en los procesos de negocio de todo tipo de empresas; por ejemplo, trátase de una venta de mostrador, el control de inventarios, la producción, la contabilidad, la administración de nómina, la gestión de proyectos, la facturación e incluso el presupuesto anual.

Además de este tipo de sistemas específicos, el catálogo de herramientas informáticas se expande con los procesadores de texto, hojas de cálculo, navegadores de internet, organizadores de agenda, gestores de correo electrónico, editores de imagen y vídeo, sin pasar por alto el propio correo electrónico, la mensajería instantánea, el sitio web de la empresa y sus redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etcétera).

Estas son en su mayoría herramientas virtuales que hacen posibles procesos de negocio completos. Son poderosas y también en las manos equivocadas, pueden ser un riesgo potencial de incalculables consecuencias para la empresa. Por ello abordaremos el cómo normar y documentar su interacción con nuestros colaboradores.

En la mayoría de centros de trabajo resulta común que el registro de asignación y resguardo de los trabajadores se efectúe respecto de mobiliario, equipo y vehículos que son herramientas físicas, no así de las virtuales.

Asignación y resguardo por escrito de las herramientas virtuales

La Ley Federal del Trabajo (LFT) establece en el artículo 134, fracción VI, la obligación del trabajador para conservar en buen estado los instrumentos y útiles que le hayan sido proporcionados para el desempeño de sus actividades, es decir las herramientas de trabajo. Este concepto, además de abarcar el mobiliario, equipo e incluso vehículos de la empresa, aplica también para diversos aspectos de las TI como el correo electrónico, datos adjuntos, software, sistemas informáticos, archivos digitales, páginas electrónicas y redes sociales de la empresa, entre otras. De igual forma, el artículo 135 fracción IX de la citada ley prohíbe al trabajador dar un



uso distinto a las herramientas suministradas por el patrón al objeto para el que fueron destinadas.

En su caso, para hacer valer lo anterior es indispensable tenerlo documentado. No obstante, en la mayoría de centros de trabajo resulta común que el registro de asignación y resguardo de los trabajadores se efectúe respecto de mobiliario, equipo y vehículos que son herramientas físicas, no así de las virtuales. Tal omisión ha sido origen de las más variadas vulnerabilidades a los sistemas e información de las organizaciones. Para solventar esta deficiencia, se debe hacer el registro de asignación y resguardo para cada trabajador de:

- ▶ Contraseña de acceso al equipo de cómputo.
- ▶ Contraseña de acceso al equipo de telefonía móvil.
- ▶ Cuenta y contraseña del correo electrónico.
- ▶ Contraseña para acceder a la red de la empresa.
- ▶ Contraseña por cada sistema y/o aplicación operada.

Se sugiere que la asignación y resguardo conste por escrito y se recabe el acuse de recibo del puño y letra del trabajador, plasmando la fecha, nombre y firma. Estos documentos deberán estar archivados en lugar seguro.

No es recomendable que el trabajador sea quien utilice su propio correo electrónico, computadora y teléfono inteligente. A fin de erradicar cualquier duda o dejarlo al azar de la interpretación, téngase presente que solamente será propiedad de la empresa toda aquella información contenida en sus dispositivos y sistemas que hubiera proporcionado al trabajador, ya sea computadora personal, teléfono inteligente, dispositivos de almacenamiento, etcétera. Esto implica poder acceder a equi-

En la mayoría de empresas se carece de normatividad interna que regule la utilización de las herramientas virtuales. Para corregirlo, se recomienda establecer un catálogo de políticas claras y sucintas para la utilización, delimitando su uso responsable y eficiente, señalando aquellas conductas que están prohibidas.

pos e información a resguardo del colaborador, de forma remota y sin que este se percate de ello. A través este tipo de revisiones periódicas y aleatorias las empresas han detectado desde omisiones hasta acciones deliberadas que ponen en riesgo sus sistemas e información que contienen.

Regular y comunicar: “sobre advertencia no hay engaño”

Además del riesgo de una utilización indebida de la información, se debe contener el denominado ocio digital. En apariencia inocuo, es una plaga que sabotea la productividad y, propicia, conductas nocivas. Acontece cuando nuestros colaboradores están utilizando el tiempo de su jornada laboral para dedicarse, con dispositivos empresariales o los suyos, a asuntos diferentes al trabajo, mandar mensajes, “perdersse” hurgando en la

NOS REINVENTAMOS PARA OFRECERTE SOLUCIONES
EN RECURSOS HUMANOS A NIVEL GLOBAL.

AHORA TE OFRECEMOS NUESTROS SERVICIOS EN
DONDE TE ENCUENTRES.



Outsourcing PEO · Staffing · Payroll · Servicios BPO

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

SUCURSALES MÉXICO: Acapulco, Campeche, Cancún, Ciudad Juárez, Coatzacoalcos, Cuernavaca, Estado de México, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Monterrey, Poza Rica, Puebla, Querétaro, Tijuana, Veracruz, Villahermosa y San Cristóbal de las Casas.

INTERNACIONAL: USA, Perú, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana

Mail: buzon@pae.cc



TU SOCIO ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO DEL TALENTO DE TU ORGANIZACIÓN



Diseño de programas a la medida



Consultoría especializada



Convenios de colaboración



Tecnología educativa de vanguardia



Diseño de ambientes de aprendizaje



Otros servicios

Continúa con tu preparación y alcanza tus metas profesionales con nuestros programas de Posgrado y Educación Ejecutiva.

Maestrías · Doctorados · Especialidades · Diplomados · Talleres · Certificaciones

HAZ CONTACTO

01 800 623 7874 | posgrados.info@itesm.mx | www.itesm.mx



Posgrados y Educación Ejecutiva



ENTORNO

OUTSOURCING
DE RECURSOS HUMANOS

Con más de 15 años de experiencia y el respaldo del ecosistema de empresas de Grupo Asesores en Negocios, Entorno Corporativo y Empresarial responde a las necesidades de su empresa al ofrecerle Soluciones Especializadas de Capital Humano”.



**SOLUCIONES
INTEGRALES**



Administración de Nómina
Administración y Control de Viáticos
Headhunting y Reclutamiento Especializado
Consultoría y Desarrollo Organizacional
Outsourcing del Proceso de Reclutamiento, RPO.
Asesoría en Materia de Seguridad Social
Asesoría en Materia de Inspecciones de Trabajo
Asesoría Laboral
Estudios Socioeconómicos
Pruebas Psicométricas

No es recomendable que el trabajador sea quien utilice su propio correo electrónico, computadora y teléfono inteligente. A fin de erradicar cualquier duda o dejarlo al azar de la interpretación, téngase presente que solamente será propiedad de la empresa toda aquella información contenida en sus dispositivos y sistemas que hubiera proporcionado al trabajador.

vida de otros a través de las redes sociales, navegar en internet, etcétera. Esto por sí mismo implica contravenir la obligación contenida en la fracción IV del artículo 134 de la LFT.

En la mayoría de empresas se carece de normatividad interna que regule la utilización de las herramientas virtuales. Para corregirlo, se recomienda establecer un catálogo de políticas claras y sucintas para la utilización, delimitando su uso responsable y eficiente, señalando aquellas conductas que están prohibidas. Tales directrices para ser plenamente exigibles deberán estar por escrito y ser entregadas a cada colaborador, recabándose el acuse de recibo correspondiente de la manera antes comentada.

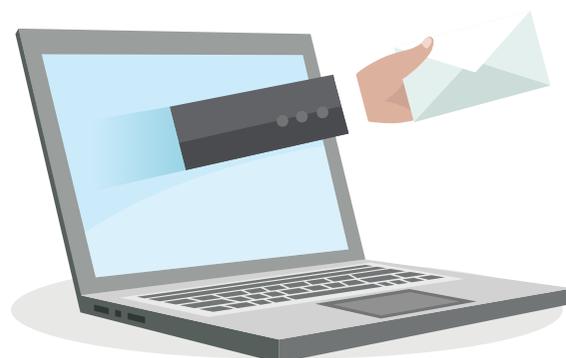
Comunicar a nuestros colaboradores las reglas para la utilización de las herramientas virtuales y restricciones expresas a dedicar parte de su jornada al ocio digital, traerá aparejada no sólo una disminución de potenciales contingencias en TI, sino un incremento en la productividad.

De acuerdo con las funciones del puesto que se trate, las reglas para la utilización de herramientas virtuales pueden estar contenidas en el contrato individual de trabajo, inmersas en la descripción de funciones, así como en la cláusula relativa a las herramientas. El primer y mejor inhibidor de conductas nocivas es el contrato individual de trabajo, dado que la LFT da infinidad de posibilidades sobre este particular, sin que ello afecte derechos de colaboradores.

Pero sí a pesar de las medidas preventivas y correctivas hubiera una contingencia en TI ocasionada por las conductas descritas o bien persistiera el ocio digital, el artículo 47 de la LFT prevé diversas conductas que serán sancionadas con la rescisión del contrato sin responsabilidad para la empresa, previa la ejecución de esta decisión deberán auxiliarse con su área legal para examinar el caso particular y evitar (por errores de forma) que una rescisión justificada se convierta en un despido injustificado.

El valor legal de los correos electrónicos e información de herramientas virtuales

Es oportuno tener presente que, a partir de la reforma a la LFT del 1 de diciembre de 2012, su artículo 776 en su fracción VIII dispone que son admisibles como medios de prueba “las distintas tecnologías de la información y la comunicación, tales como sistemas informáticos, medios electrónicos ópticos, fax, correo electrónico, documento digital, firma electrónica o contraseña y, en general, los medios aportados por los descubrimientos de la ciencia”. ▲





Gestión de Talento,

pieza clave en la estrategia de crecimiento de su empresa

“Las empresas con estrategias de talento, registraron un aumento de 15% en sus ganancias.”

The Hackett Group*

Conozca Cornerstone, la solución de gestión de talento unificada que soporta su estrategia www.csod.la

Más información de Cornerstone: contacto@csod.com | Tel. (55) 8647-8403

Cornerstone
realize your potential

* www.thehackettgroup.com



Servicios de subcontratación *de personal, ¿gravados con IVA?*

Por: Ernesto Vázquez Landero

Uno de los beneficios que presupone la subcontratación de personal, es que la empresa de *outsourcing* facture los servicios que presta con el IVA correspondiente, para que su cliente acredite el impuesto, e incluso pueda solicitar la devolución del saldo a favor.

Sin embargo, la autoridad fiscal ha rechazado algunas devoluciones, argumentando que los servicios de subcontratación de personal, particularmente aquellos mediante los cuales se transfiere la totalidad de los empleados a una empresa de *outsourcing* no están gravados con el IVA porque en realidad el pago corresponde a un servicio personal subordinado. En consecuencia, no se trata de una actividad gravada con IVA, por lo que no procede el acreditamiento y no puede generarse un saldo a favor.

Las empresas que no obtuvieron la devolución interpusieron juicio de amparo, pero el criterio emitido por cada tribunal fue diferente:

► El Quinto Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Tercer Circuito, al resolver el amparo directo 238/2015 señaló que en primer lugar debe

analizarse si existe o no subordinación respecto de las actividades que derivan de **un contrato mediante el cual una persona moral proporciona a otra la totalidad de los empleados que necesita**. Si se acredita que existe subordinación, entonces el servicio no sería objeto de IVA. En este tipo de contratos, y conforme a lo previsto por la ley laboral, el trabajador queda subordinado tanto a las reglas de la empresa donde lleva a cabo las tareas encomendadas, como a la que lo emplea directamente. Esto significa que el trabajo que desempeña es subordinado, mediante el pago de una remuneración o salario que se cubre por conducto de un tercero. De lo anterior se concluye que las erogaciones realizadas con motivo del citado contrato, si bien tienen la apariencia de una contraprestación contractual, en realidad corresponden a una labor subordinada. Por tanto, la subcontratación laboral derivada de ese acuerdo de voluntades no está gravada por el IVA y en consecuencia no procede el acreditamiento.

► El Cuarto Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Tercer Circuito, al resolver el amparo directo 215/2015 señaló que la autoridad fiscal aplicó en perjuicio de la empresa el artículo 15-A de la Ley

Uno de los beneficios que presupone la subcontratación de personal, es que la empresa de outsourcing facture los servicios que presta con el IVA correspondiente, para que su cliente acredite el impuesto, e incluso pueda solicitar la devolución del saldo a favor. Sin embargo, la autoridad fiscal ha rechazado algunas devoluciones. Entérate por qué y cuáles son las alternativas.

Federal del Trabajo, contraviniendo con ello el artículo 5 del Código Fiscal de la Federación, en el que se señala que las disposiciones fiscales que establecen cargas a los particulares y las que señalen excepciones a las mismas, son de aplicación estricta. Por tal razón **no es necesario acudir a la ley laboral para determinar si se trata o no de un servicio subordinado**, máxime si se demostró que la empresa de *outsourcing* le proporcionó al contribuyente la totalidad de los trabajadores, con el fin de llevar a cabo su actividad, por lo que los empleados no se encuentran subordinados a este último.

Es decir, los criterios de los tribunales diferían respecto de si la autoridad fiscal podía remitirse a la Ley Federal del Trabajo para determinar si el servicio prestado por la empresa de *outsourcing* debía considerarse como servicio independiente o subordinado, y en consecuencia gravado o no por el IVA.

Ante tal situación, el Pleno en Materia Administrativa del Tercer Circuito resolvió la contradicción de tesis 13/2015, la cual fue publicada el viernes 15 de julio de 2016 en el *Semanario Judicial de la Federación* y que es de aplicación obligatoria desde el 1 de agosto de 2016. El texto de la tesis de jurisprudencia número PC.III.A. J/18 A (10a.) se transcribe a continuación:

PRESTACIÓN DE SERVICIOS INDEPENDIENTES. PARA DETERMINAR SI LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL ACTUALIZA O NO EL SUPUESTO EXCLUYENTE DE ESA FIGURA, GRAVADA POR EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, PREVISTO EN EL PENÚLTIMO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 14 DE LA LEY RELATIVA, ES NECESARIO ACUDIR AL NUMERAL 15-A DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha establecido jurisprudencialmente que el principio de aplicación estricta de las leyes fiscales, contenido

El régimen de subcontratación se encuentra vinculado con el concepto de subordinación, previsto en el artículo 14, penúltimo párrafo, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, el cual contempla tres sujetos: el contratista, el trabajador y el contratante; en el entendido de que en ese caso el obrero se sitúa bajo una doble subordinación.

en el artículo 5 del Código Fiscal de la Federación, no impide que el intérprete acuda a los diversos métodos que permiten conocer la verdadera intención del legislador, cuando de su análisis literal se genere incertidumbre sobre su significado; ni tampoco constituye un obstáculo para que la ley tributaria se aplique en congruencia con otras que guarden relación con el tema y formen parte del contexto normativo en el que aquella se encuentra inmerso, siempre que no exista prohibición expresa. De ahí que, como el concepto de “subordinación” previsto en el artículo 14, penúltimo párrafo, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, que establece que no se considera prestación de servicios independientes la que realiza una persona de manera subordinada mediante el pago de una remuneración, circunstancia que excluye el pago del impuesto relativo, se encuentra estrechamente vinculado con la definición de relación laboral contenida en la Ley Federal del Trabajo, se concluye que para dilucidar en cada caso concreto si la subcontratación de personal

Como la Ley del IVA no contiene una definición expresa de subordinación es legal y jurídicamente válido que la autoridad fiscal o en su caso, el órgano jurisdiccional correspondiente, puedan remitirse a lo establecido en el artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo, para establecer si se actualiza o no la prestación de servicios independientes, gravada por el IVA.

encuadra o no en ese supuesto, **no sólo resulta permisible, sino incluso necesario, acudir el artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo, ya que éste fija ciertas condicionantes sin las cuales ese tipo de contratos implica la existencia de una verdadera subordinación del trabajador hacia el contratante**, lo cual no puede desconocerse para efectos fiscales, porque podría dar lugar a que una relación laboral quedara comprendida en la actividad de prestación de servicios independientes gravada por el impuesto al valor agregado, con la consiguiente posibilidad de que el contratante acredite el impuesto trasladado por el contratista, pese a que aquella norma lo excluye en forma expresa, siempre y cuando la prestación cumpla con los tres requisitos que señala el numeral aludido de la ley laboral, es decir, que ese tipo de trabajos cumpla con las condiciones de que: a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo; b) Deberá justificarse por su carácter especializado; y c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante. Así, corresponde a la contribuyente acreditar que la contratación de los servicios independientes o subcontratación que refiere el dispositivo 15-A mencionado, se actualizó para poder acreditar la devolución del impuesto que solicita.

Antecedentes

Justificación para remitirse a la Ley Federal del Trabajo

Durante la Octava Época, se emitió la tesis jurisprudencial 3a./J. 19/91 que señala:

LEYES FISCALES. LA REMISIÓN DE UN ORDENAMIENTO A OTROS EN MATERIA FISCAL, PARA EFEC-

TOS DE INTERPRETACIÓN DE SUS NORMAS, PUEDE HACERSE MIENTRAS NO EXISTA PRECEPTO ESPECÍFICO QUE LA PROHÍBA. Para determinar el contenido y alcance de un precepto es necesario acudir a otros que estén relacionados sin que para ello sea necesario remisión expresa. Es decir, mientras no exista un precepto específico que prohíba la remisión a otros preceptos del mismo o de otros ordenamientos, dicha remisión puede hacerse. (*Semanario Judicial de la Federación*, Octava Época, Tomo VII, abril de 1991, página 25).

Ahora bien, con base en los artículos 1, fracción II y 14, fracción I, y penúltimo párrafo, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, están obligadas al pago del IVA las personas que, en territorio nacional presten servicios independientes; y se aclara: “No se considera prestación de servicios independientes **la que se realiza de manera subordinada mediante el pago de una remuneración**, ni los servicios por los que se perciban ingresos que la Ley del Impuesto sobre la Renta asimile a dicha remuneración. [...]”

Como se aprecia, para saber si un servicio está o no gravado por el IVA es necesario conocer el alcance de los conceptos “subordinación” y “remuneración” que se encuentran estrechamente relacionados con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo, lo cual justifica la remisión a este ordenamiento.

Caso en que el beneficiario de los servicios se considera patrón

La figura de la subcontratación laboral está regulada por los artículos 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la Ley Federal del Trabajo. El objetivo de esta figura es la contratación externa de personal especializado que realiza la empresa “contratante” a la “contratista”, para que

Quienes realicen pagos a empresas de *outsourcing* deberán acreditar que se cumplen todos los requisitos previstos en el artículo 15-A para poder acreditar el IVA y en su caso solicitar la devolución del saldo a favor de dicho impuesto.

aquella se dedique exclusivamente a la actividad básica de su negocio, pues la contratista le proporcionará los recursos (especializados) para realizar dicha actividad.

En la subcontratación, el trabajador tiene subordinación tanto con la empresa donde se realizan las tareas (subordinación a sus reglas de organización), como con la que lo contrata en forma directa (dependencia contractual). Es decir, la relación de subordinación supone **la interrelación de tres sujetos: el contratista, el trabajador y el contratante.**

El artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo precisa que el trabajo en régimen de subcontratación debe justificarse por su carácter especializado y que en ningún caso puede incluir:

- ▶ La totalidad de las actividades, iguales o similares, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- ▶ Tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de la ley laboral, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

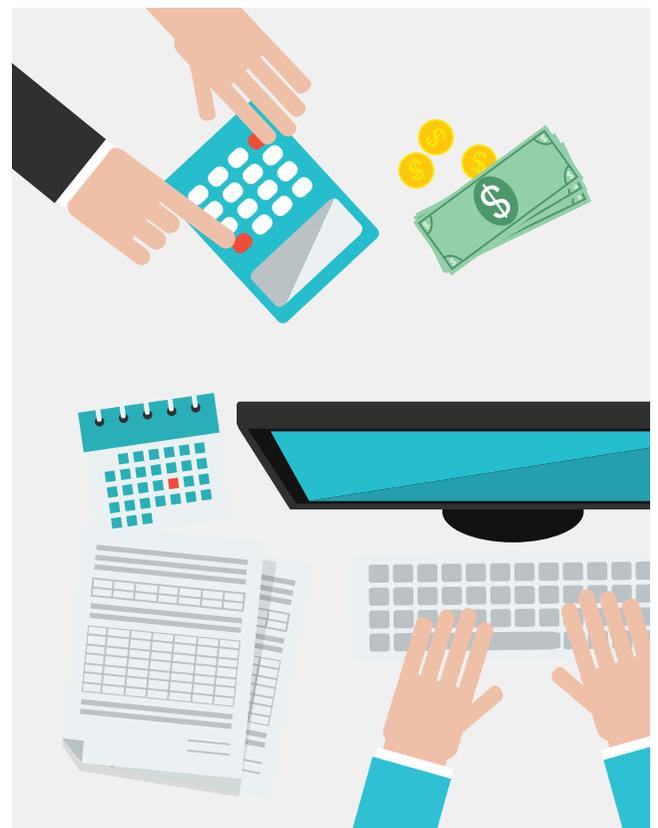
Conclusiones

El régimen de subcontratación se encuentra vinculado con el concepto de subordinación, previsto en el artículo 14, penúltimo párrafo, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, el cual contempla tres sujetos: el contratista, el trabajador y el contratante; en el entendido de que en ese caso el obrero se sitúa bajo una doble subordinación.

Como la Ley del IVA no contiene una definición expresa de subordinación **es legal y jurídicamente válido que**

la autoridad fiscal o en su caso, el órgano jurisdiccional correspondiente, puedan remitirse a lo establecido en el artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo, para establecer si se actualiza o no la prestación de servicios independientes, gravada por el IVA.

En consecuencia, quienes realicen pagos a empresas de *outsourcing* deberán acreditar que se cumplen todos los requisitos previstos en el citado artículo 15-A para poder acreditar el IVA y en su caso solicitar la devolución del saldo a favor de dicho impuesto. ▲▲



La leche materna fortalece la productividad empresarial

Las empresas son pieza fundamental por el impacto que tienen en la vida de la infancia y la adolescencia, así como por la influencia que ejercen dentro de su comunidad.

Por: UNICEF

La lactancia materna en México

En los últimos dos años, México ha tenido importantes avances en materia de lactancia materna. Sin embargo, aún hay mucho por hacer; por ejemplo, el promedio de lactancia exclusiva durante los primeros 6 meses de vida es de 14.4%, el más bajo en América Latina en el 2015.

El índice de lactancia exclusiva durante los primeros seis meses de vida de los bebés se duplicó en México en los últimos tres años, según datos de la Encuesta Nacional de Niños, Niñas y Mujeres (ENIM) 2015. Varió de 14.4%, (ENSANUT 2012) a 30.8% (ENUIM 2015).

Con todo y el incremento, es necesario mantener los esfuerzos para lograr que al menos el 80% de los niños y niñas en México sean alimentados exclusivamente con leche materna desde su primera hora de vida y hasta los seis meses, y luego, con leche materna y otros alimentos hasta cumplir los dos años.

En México, la mujer que quiere amamantar a su bebé al volver al trabajo enfrenta muchos retos, entre ellos, poco apoyo por parte de los colegas y la discriminación en el centro de actividades laborales, las carencias de espacios adecuados para realizar la extracción de la leche y la falta de políticas empresariales para promoverla, así como una falta de conocimiento y fuentes de información confiables sobre los beneficios de la lactancia materna.

Las acciones promovidas por UNICEF y emprendidas por el gobierno, el sector social y empresas están revir-

La disminución de la lactancia materna entre el 2006 y el 2012 se debió a múltiples factores, entre ellos la urbanización, la comercialización de sucedáneos de la leche materna y el aumento de las actividades de las mujeres dentro de la fuerza productiva del país.

tiendo esta situación. Lograr que México mejore su posición sobre este tema y, más importante aún, que cada vez más madres y bebés reciban los beneficios de la lactancia materna es tarea y responsabilidad de todos. En este sentido las empresas juegan un papel fundamental.

Promover la lactancia materna apoya al crecimiento de la empresa

“En la etapa más frágil de la vida de niños y niñas, la lactancia ayuda a prevenir enfermedades y salvar vidas, fortaleciendo su desarrollo. Impulsar este tema es compromiso de todos,” dijo Isabel Crowley, representante de UNICEF en México.

Los beneficios de la leche materna para el crecimiento físico, emocional e intelectual de los bebés, así como para la recuperación y prevención de enfermedades para las madres han sido bien documentados; no obstante,



los beneficios de la leche materna se extienden a toda la sociedad, especialmente dentro del entorno empresarial.

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), apoyar la lactancia materna dentro de las empresas tiene impacto en la productividad, porque reduce hasta un 35% las incidencias en salud en el primer año y reduce el ausentismo de 30 a 70%. Una buena práctica a favor de la lactancia materna promueve la lealtad, ayuda a la satisfacción laboral y es un beneficio para atraer talento.

Las acciones que debe realizar una empresa para apoyar la lactancia materna son: asegurar el compromiso formal de todos los colaboradores de la empresa; dar suficiente tiempo de maternidad y considerar los tiempos que requerirán las madres para extraerse la leche; capacitar y sensibilizar a todo el personal; y asegurar espacios adecuados e higiénicos conocidos como lactarios.

La inversión varía de acuerdo a las características y tamaño de cada empresa; aun así, existen varios organismos que pueden asesorar y capacitar en este sentido, por lo que promover la lactancia materna en la empresa, además de sus múltiples beneficios, es una inversión que reedita. De acuerdo con estudios de la OIT y UNICEF, en promedio se obtiene un retorno de tres dólares por cada uno invertido.

Para enfrentar estos retos, UNICEF recomienda una serie de acciones que incluyen establecer un compromiso formal por parte de la empresa y de su personal (desde los mandos directivos) con la promoción de la lactancia materna en el lugar de trabajo, así como la implementación de campañas informativas y de sensibilización para todos los empleados sobre sus beneficios para prevenir la discriminación hacia las mujeres embarazadas y madres.

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), apoyar la lactancia materna dentro de las empresas tiene impacto en la productividad, porque reduce hasta un 35% las incidencias en salud en el primer año y reduce el ausentismo de 30 a 70%.



UNICEF invita también a las empresas a establecer una red de apoyo para las mujeres lactantes y a la capacitación de madres, embarazadas y personal de apoyo sobre buenas prácticas de lactancia, extracción y conservación de leche materna, acciones que deben ir acompañadas de la instalación de una o varias salas de lactancia que sean higiénicas, privadas, cómodas y educativas para incentivar la práctica en los espacios de trabajo.

Algunas de las acciones que UNICEF México está impulsando en conjunto con aliados para promover la lactancia materna en el lugar de trabajo, incluyen la reunión con más Directores de Recursos Humanos y Salud Interna de empresas medianas y grandes, en el marco

del convenio de colaboración con la Asociación Mexicana de Directores de Recursos Humanos (Amedirh), así como el desarrollo y la distribución de más de 2,500 ejemplares de la *Guía Práctica de Lactancia Materna en el Lugar de Trabajo* que se desarrolló en conjunto con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Lactancia materna: El regalo de vida para toda la vida

“Los prejuicios y mitos son los principales obstáculos para la lactancia materna e influyen en que sólo uno de cada siete niños en México sea amamantado. Si todos impulsamos la lactancia materna, podemos prevenir enfermedades y hasta la muerte de millones de niños en el país”, destaca Crowley.

Los bebés que se alimentan con leche materna tienen seis veces más probabilidades de sobrevivir; gozarán de mejor salud porque previene infecciones gastrointestinales y respiratorias, obesidad, diabetes, leucemia, alergias, cáncer infantil, presión arterial elevada, colesterol alto y enfermedades digestivas.

Además, la leche materna es más fácil de digerir que la fórmula artificial y ofrece la combinación ideal de nutrientes, incluyendo las vitaminas, proteínas y grasas que necesita el bebé. Dar pecho fortalece el vínculo afectivo entre la madre y el bebé, quien desarrolla mayor seguridad, autoestima y altos niveles de inteligencia.

Los beneficios de amamantar para las mujeres también son muchos: se recuperan más rápido del parto, tienen menos riesgos de hemorragias y de depresión posterior al parto, regresan al peso original en menor tiempo, reducen las probabilidades de enfermedades como diabetes tipo II, osteoporosis, cáncer, hipertensión y problemas cardíacos. A pesar de todo esto, sólo 1 de cada 10 mujeres que trabajan amamantan a sus bebés, el resto les dan fórmulas artificiales.

El consumo generalizado de la leche materna también apoya al presupuesto familiar porque es gratuita y ayuda substancialmente a reducir gastos en cuidados médicos y alimentos. La ecología también se ve beneficiada porque reduce la producción de desechos, consumo de combustibles y agua.

Durante todo el 2015 lanzamos la campaña mediática **#SíaLaLactancia**, para promover entre la población la importancia de este tema y desarrollamos materiales de apoyo para que las madres puedan solucionar problemas frecuentes al dar el pecho. Gracias al éxito de esta acción, la lactancia materna cobró un lugar preponderante en la agenda nacional. ▲

Reconoce la Presidencia de la República a Representante de Unicef en México

El gobierno de México entregó a **Isabel Crowley**, Representante de Unicef en México, la **Orden Mexicana del Águila Azteca**, la mayor distinción que se le otorga a los extranjeros por servicios prominentes prestados al país o a la humanidad. La condecoración fue otorgada por su compromiso personal y profesional en la defensa de los derechos y por coadyuvar en los esfuerzos nacionales a favor de la infancia en México. El Diario Oficial de la Federación indica que Isabel ha sido pieza clave en el diseño del Programa de Cooperación entre México y la agencia de la ONU para el periodo 2014-2018 y que ha impulsado en conjunto con diferentes autoridades una amplia gama de acciones estratégicas para fortalecer la promoción y protección de los derechos, el desarrollo y el bienestar de la infancia.



Si quiere saber más sobre los programas de Responsabilidad Social Empresarial de UNICEF escribanos un correo a lactancialaboral@unicef.org

CONOCE A



Creando el nuevo paradigma de selección *con medios digitales: WePow* Por: Amedirh

Daniela Bedotto De Marchis es Country Director Latam de WePow. Ella es una joven ejecutiva que representa un modelo innovador que está encaminando el proceso de selección de talento hacia un nuevo estatus en medio de la convergencia digital.

Se formó en Economía en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y obtuvo el certificado de posgrado en Desarrollo Organizacional y de Negocios en la misma institución de educación superior. Es una apasionada y entusiasta de los Recursos Humanos.

“El reclutamiento de talento no ha cambiado en 30 años, a diferencia de las bolsas de trabajo que se han trasladado hacia los escenarios virtuales. En realidad, ha habido pocas diferencias significativas en el proceso de selección. Por ejemplo, el CV que recibíamos impreso, se puede ver en línea o en un archivo tipo PDF, pero las entrevistas siguen siendo presenciales”.

En opinión de Daniela Bedotto, Recursos Humanos tiene que generar nuevos paradigmas y comparte la postura de Amedirh de crear experiencias para los usuarios de la función, sus servicios y productos.

“WePow nació hace cinco años. Es una empresa mexicana, fundada por dos socios nacionales y uno internacional. Tenemos oficinas en Ciudad de México, en Guadalajara que se está convirtiendo en el Silicon Valley de América Latina y, nuestra matriz se ubica por razones estratégicas, precisamente, en Silicon Valley”, comenta Bedotto.

La principal transformación que WePow ha introducido al campo de los Recursos Humanos Digitales es la video-entrevista aplicada en el reclutamiento y selección de candidatos. “Esta tecnología no reemplaza los encuentros presenciales”, explica la ejecutiva. “La intención es

fortalecer al ejecutivo de RH para revisar de forma integral si los aspirantes son viables para participar en las siguientes etapas del proceso. Logramos ahorrar hasta en un 50% el tiempo y aumentamos la efectividad”.

La plataforma tecnológica de WePow tiene aplicación en las entrevistas iniciales para filtrar candidatos. En este caso, el ejecutivo de RH estructura y publica su entrevista, compartiéndola con los aspirantes. Éstos pueden video-grabar sus respuestas directamente en la app en el teléfono móvil o en su computadora y enviarla a la empresa.

“Además, en una siguiente etapa, facilita la realización de las entrevistas en vivo con la funcionalidad para que se conecten hasta cuatro personas de forma simultánea. Si fuera el caso de que alguno de los tomadores de decisiones no pudiera estar, tiene acceso a la video grabación. Esto optimiza mucho la agenda de todos los implicados”, explica Bedotto.

Productividad, eficacia y reducción de costos en reclutamientos foráneos o en empresas pequeñas y medianas son una promesa de WePow. “Nos dedicamos a crear conexiones y devolver el rostro humano al proceso de reclutamiento y selección de talento”, concluye Daniela Bedotto. ▲▲



Con **axedes**[®]
¡ya puedes!

SOMOS **LA ÚNICA**
SOLUCIÓN FINANCIERA
QUE OFRECE ALIANZAS
COMERCIALES CON
BIENES Y SERVICIOS
A PRECIOS
PREFERENCIALES.



Principales aliados:



- › **No consultamos buró de crédito.**
- › Líneas de crédito desde **\$2,000** hasta **\$50,000**
- › Los plazos de pago son de acuerdo a la antigüedad laboral.

Ciudad de México

(55) 1102 5430

Escríbenos

contacto@axedes.com.mx

www.axedes.com.mx

**Nos respalda Crédito Real
y sus más de 20 años de
experiencia.**

SÍGUENOS EN: AXEDES



worken[®]
Talento y desarrollo humano



Agencia
de Recursos
Humanos

Ofrecemos a tu compañía los servicios de:

Administración Integral
de Personal



Evaluaciones
Psicométricas

Reclutamiento



Formación y
Desarrollo

Estudios
Socioeconómicos



La Fortaleza
Agrícola

Lo más valioso de tu empresa
está en buenas manos: **worken**[®]



Visítanos en el stand O-12, dentro del 51° Congreso Internacional de Recursos Humanos 2016, los días 7 y 8 de septiembre en el Centro Banamex, CDMX.

 /Talento.Worken

 @talentoworken

 /company/worken

 @talentoworken

www.worken.mx



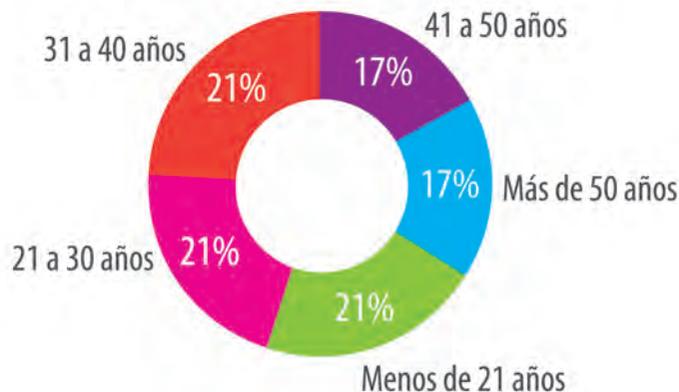
Apps: Consumo a la mexicana

Por: Amedirh

En México hay 11.5 millones de usuarios de Apps Empresariales. 15.7 millones de mexicanos usan apps para trabajo de oficina y productividad.

- ▶ 70% de las descargas se realizan en un teléfono inteligente y 34% en tablets; el otro 46% directamente en la computadora de escritorio o laptop.
- ▶ 23% de quienes utilizan las apps asegura que mejoran la productividad en la empresa.

Usuarios de apps por edad



LAS APPS

Son programas de software diseñados para utilizarse en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles.



Sabías que...

A pesar de que 15% de los usuarios compran aplicaciones, sólo 8% utiliza las que pagó.

APPS MÁS DESCARGADAS EN MÉXICO 2015*

- ANDROID**
- TubeMate
 - Whatsapp Messenger
 - Facebook
 - Google Play
 - UC Browser Mini
- IOS**
- Facebook
 - Youtube
 - Instagram
 - Skype
 - Whatsapp

*Todas son gratuitas.

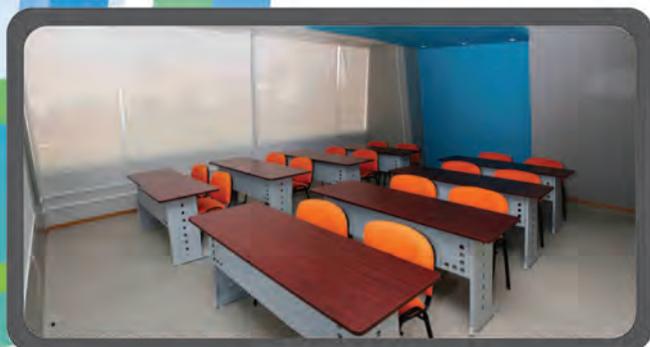
Fuente: Notimex, Conacyt, Amity.



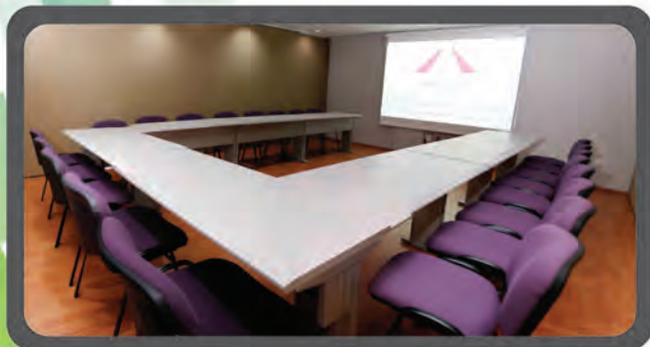
Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

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
- **1 Aula de cómputo.**
- **2 Salas de Juntas.**
- **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
Atención personalizada

INFORMES

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



EVOLUCIONAMOS LA DESPENSA

Como ningún otro

Conoce los **beneficios exclusivos** que desarrollamos para ti y tus empleados:

- Todos tus servicios** en la palma de tu mano


- Cupones electrónicos** con hasta 50% de descuento en más de 8,000 establecimientos


- Geolocalización** de establecimientos afiliados con  **waze** y 


- Notificaciones** de tus compras en tiempo real


- Compra en miles** de tienditas de la esquina


- Activación y bloqueo** de tarjetas


- Portal de Usuarios.** Tus servicios en un clic


- Consulta de saldo** vía SMS





Marca desde cualquier lugar de la república

(55) 5262 8889 

telemarketing-mx@edenred.com 

www.ticketvaledespensas.mx