



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

# RH

en las empresas



RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES





Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

Amigo lector,

El libro ha demostrado su vigencia. Desde la aparición de la imprenta en el siglo XV hasta ahora ha facilitado la comunicación, la enseñanza, el aprendizaje y grandes procesos de transformación para la humanidad. En medio de un ambiente lleno de tecnologías de información, el medio impreso continúa vigoroso y al servicio del diálogo entre los individuos y las sociedades.

En este sentido es que AMEDIRH continúa con su esfuerzo editorial para llevar a tus manos esta nueva obra titulada "RH en las Empresas". Es nuestra octava publicación especializada en materia de Recursos Humanos y, anticipándome, estoy seguro que resultará tan valiosa como lo ha sido para nosotros desde la concepción misma del proyecto.

En el marco de la celebración del 47° Congreso Internacional de Recursos Humanos, presentaremos este trabajo que reúne aportaciones que parten de la reflexión en torno a nuestra práctica. De fondo, en cada uno de los textos hay un abordaje que surge del pensamiento humanista que hoy se requiere en la función para la gestión de personas.

Al mismo tiempo, cada contribución refleja el interés de los autores por traducir esta concepción de lo humano, en aplicaciones concretas y accionables en las áreas de Recursos Humanos; todas y cada una están a tu servicio.

En estos momentos de transición política para México, fortalecer la función de Recursos Humanos es indispensable para estimular el éxito en las empresas, generar más y mejores condiciones para los colaboradores, lograr las reformas legales que demanda el contexto, y ampliar la concertación entre los sectores productivos, las instituciones y la participación social.

Sea pues esta la ocasión para que llegue a ti, ávido lector, un material que sin duda se convertirá también en una referencia para los diferentes proyectos que encabezas. Te reitero nuestro profundo agradecimiento.

Atentamente,

**Lic. Pedro Borda Hartmann**

Director General

AMEDIRH



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

Estimados amigos,

Cada proyecto nuevo de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) me hace sentir profundamente honrado de ser su Presidente; pues, sin temor a equivocarme, es una de las más adelantadas en la sociedad mexicana. No es fácil colocarse como organización cúpula; sin embargo, lo ha logrado con estupendos resultados.

Aprecio gratamente la llegada de esta octava publicación realizada por AMEDIRH. Cada uno de los trabajos previos ha sumado nuevos atributos y valores que todos los lectores apreciamos. Se trata de auténticos documentos para apoyar al ejecutivo de Recursos Humanos en las empresas de nuestro tiempo.

La visionaria actitud de AMEDIRH, así como la capacidad para anticiparse a los retos del futuro, son garantía de que el libro será un éxito. Por un lado, gracias a la calidad del contenido y la información que se nos presenta; por otro, porque cuenta con el respaldo de un equipo humano talentoso en la asociación, que impacta favorablemente con cada una de sus iniciativas.

La lectura es un hábito indispensable que se requiere cultivar día a día en cada uno de nuestros colaboradores. Predicar con el ejemplo es la mejor manera de estimular este comportamiento. Qué mejor manera de hacerlo, que a través de un recurso documental como el que ahora nos propone AMEDIRH.

Les puedo asegurar que un ejecutivo informado amplía su cultura, y en consecuencia, la profundidad con la que mira los fenómenos de la economía y la sociedad, de la salud y el bienestar, y de la capacitación y sus repercusiones en la productividad. Por ello creo que la lectura es una de las actividades más rentables para cualquier persona.

Tengan la certeza de que el libro que ahora tienen delante de ustedes cumplirá con su misión: facilitarles contenido relevante, oportuno, directo y altamente efectivo. Disfrútenlo.

Atentamente,

**Lic. José Luis López Lepe**

Presidente del Consejo Directivo  
AMEDIRH



El mundo de los Recursos Humanos evoluciona rápidamente, por ello es importante tener las herramientas necesarias para que dicha área se desempeñe al nivel que requiere la empresa.

Uno de los instrumentos esenciales para alcanzar sus metas y objetivos es el personal de la organización. El capital humano es elemental para que el negocio triunfe.

Una plantilla comprometida es sinónimo de éxito. Cuando los colaboradores sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y que su trabajo es valorado, sus resultados se reflejan en el rendimiento de la empresa, pero ¿cómo se llega a este punto?

Antes que colaboradores debemos entender que en las organizaciones contamos con gente. Personas que, como tú y como yo, tienen necesidades, dificultades, metas, sueños y emociones.

Atender cada uno de esos aspectos y preocuparnos por el hombre/mujer, antes que por el empleado, creará un sentido de pertenencia y promoverá que ellos, como nosotros, cuiden del negocio.

En Editorial Leto estamos conscientes de que una compañía está compuesta de mucho más que resultados y ganancias.

Es un honor que tengas en tus manos *RH en las empresas*, una publicación que comparte las experiencias de 32 organizaciones que han logrado que su talento humano sea excelente tanto en lo personal como en lo profesional.

Nuestra sexta publicación de LetoRH no sería posible sin el apoyo y confianza incondicional de toda la gente de AMEDIRH, nuestro socio estratégico desde 2007.


Estoy seguro que, como en años anteriores, esta publicación te ayudará a hacer crecer más tu negocio, así como a potenciar el talento de tus colaboradores.

**Stephan Porias N.**

Director General

Editorial Leto

	Nuevo programa de fiscalización del Infonavit	16
	A mejor ambiente laboral, mayor productividad	20
	Reclutamiento estratégico	24
	El outsourcing emprende (MiPyMEs)	28
	Equilibrio al pertenecer	32
	¿Cómo crear un líder global?	36
	Expertos en desarrollo de empresas y liderazgo	40
	La transformación cultural de CEMEX	44
	¿Es tiempo de volver a pensar en competencias?	48
	La calidad como diferenciador	52
	El valor de contar con su gente	56
	Las empresas y el empleo, una responsabilidad social compartida	60
	¿Tiene peso tu voz en la mesa del CEO?	64
	Una empresa bien alimentada es una empresa productiva	68
	¿Qué cultura prefieres?	72
	Hacia una cultura de igualdad	76
	Retención, el desafío de RH	80
	Salud ocupacional, base de la productividad	84
	Las competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal	88
	Expertos en maximizar el potencial de sus colaboradores	92

	La tercerización, una ruta hacia la productividad	96
	Facultamiento Proactivo (FP)	100
	Sucesión del CEO	104
	Rediseñando las organizaciones públicas	108
	Libro de mejores prácticas	112
	Coaching empresarial y su estrecha relación con Recursos Humanos	116
	Velocidad pura	120
	Sodexo, calidad de vida diaria	124
	Nómina con Causa en Televisa	128
	Alineando la identificación del talento a la Estrategia de RH	132
	El cambio organizacional	136
	Equilibrando trabajo y familia	140



Stephan Porias  
stephan@leto.com.mx  
DIRECTOR GENERAL

Nabil Azar  
nabil@leto.com.mx  
DIRECTOR COMERCIAL

Karla Villegas  
karla@leto.com.mx  
COORDINADORA EDITORIAL

Paul Rodríguez  
paul@leto.com.mx  
DIRECTOR DE ARTE

Carla Sierra  
sierra@leto.com.mx  
EDITORIA

Jessika Fraile  
jessika@leto.com.mx  
DISEÑO GRÁFICO

Carla Sierra  
Karla Villegas  
CORRECCIÓN DE ESTILO

Rocío Gamboa  
Ana Paula González  
Enrique González  
Ivonne Zavala  
contacto@leto.com.mx  
VENTAS

Fernando Espinosa  
espinosa\_galindo@hotmail.com  
PROYECTOS ESPECIALES

Cristina Sánchez  
cris@leto.com.mx  
Analleli Colín  
ana@leto.com.mx  
ASISTENTES DE DIRECCIÓN

Sergio Tinajero  
COORDINADOR DE LOGÍSTICA

Oscar Moreno  
Felipe Lira  
LOGÍSTICA

Marco Antonio Castro  
Patricia Guerrero  
CONTABILIDAD

Adolfo Rivas  
Francisco J. Bas  
Klaus Porias  
Stephan Porias  
CONSEJO EDITORIAL

Glow Images  
FOTOGRAFÍA

Lecic S.A. de C.V.  
Av. Ejército Nacional No. 53 Piso 1  
IMPRENTA

Derechos reservados 2012, respecto a la primera edición por Editorial Leto S.A. de C.V., Francisco Villareal #26-1 Col. El Molino, Del. Cuajimalpa en México D.F.

C.P. 05240 Tel. 5813-9032. IMPRESO EN MÉXICO El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de su autor. Los contenidos, promociones y materiales de los mismos, son responsabilidad de su autor. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de su autor o de la empresa anunciada. Editorial Leto se deslinda de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en este libro. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc. registrados o no, propias o de terceros son responsabilidad del anunciante. La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, queda totalmente prohibida. Editor responsable: Stephan Porias Noriega. Este libro se terminó de imprimir en Agosto de 2012.

ISBN: 978-607-405-017-2

 @Editorial\_Leto

 www.facebook.com/EditorialLeto

 leto.com.mx



# Nuevo programa de fiscalización del Infonavit

Como antecedente citaré los objetivos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), ya que los considero de suma importancia para la comprensión de este artículo.

1. Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas.
2. Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados.
3. Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable, en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos.
4. Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros.
5. Asegurar viabilidad financiera a largo plazo.
6. Incrementar los recursos disponibles para la atención a los trabajadores.

El Infonavit se ve en la necesidad de cumplir con sus metas, en especial las financieras (4, 5 y 6), por lo cual inicia un programa de auditoría a nivel nacional que puede representar una fuente importante de ingreso.

Éste tiene como objetivo concientizar al sector patronal de que debe cumplir en tiempo y forma con las obligaciones de pago de aportaciones y amortizaciones al Infonavit, ya que con dichos pagos consumarán sus objetivos institucionales.

Nuestras autoridades conocen perfectamente que, en ocasiones, los patrones utilizan diferentes esquemas o estrategias de pago por concepto de remuneración a sus trabajadores, con el objetivo de no afiliarlos al IMSS o, en el mejor de los casos, no integrarlos al salario base de cotización parte del sueldo.

Estas estrategias perjudican a los colaboradores al momento de solicitar un crédito al Infonavit, ya que su capacidad crediticia se ve disminuida; por eso las auditorías que se realizarán están enfocadas a terminar con las figuras de evasión fiscal y, en su caso, proceder penalmente contra los patrones, quienes siendo retenedores de las amortizaciones de los créditos de los trabajadores, no las enteran en tiempo y forma, olvidando que ese dinero es del asalariado.

La disminución de los sueldos, buscando partidas de previsión



**A&C**  
ASESORIA Y CONSULTORIA  
EN SEGURIDAD SOCIAL

A&C Asesoría y Consultoría en Seguridad Social cuenta con más de 12 años de experiencia asesorando a empresas de diversos ramos y actividades para el adecuado cumplimiento de sus obligaciones vinculadas al IMSS y al Infonavit.

social que se encuentren excluyentes del salario base de cotización, es algo muy común en el sector patronal, pero no debemos olvidar que se debe cumplir con ciertos requisitos, que no todas las empresas cumplen.

Existen algunos patrones que dividen el sueldo de los trabajadores en dos partes:

- La primera (sueldo IMSS), con el salario que son dados de alta ante el Instituto. Sirve de base para el pago de sus prestaciones en dinero, y para la obtención del crédito Infonavit.



6.5% del Producto Interno Bruto (PIB) de la República Mexicana es desfalcado fiscalmente por las empresas que cuentan con servicios de *outsourcing*.

- La segunda la pagan por medio de otra empresa, buscando esquemas como sindicatos, sociedad civil particular, cooperativas, comanda simple, etc.

Todas estas estrategias de evasión son conocidas por nuestras autoridades, por lo que se ha iniciado un fuerte programa de auditoría con el objetivo de erradicar estos esquemas y proceder penalmente contra los patrones evasores.

El Infonavit ha dedicado muchos recursos a su área de inteligencia para seleccionar las órdenes de visita que tengan antecedentes con la finalidad de ayudar a concluir las, ya sea con el cobro de la omisión o con la presentación ante el Ministerio Público de denuncia de defraudación fiscal. En la dirección del Infonavit se encuentra el C.P. Víctor Manuel Borrás Setién, quien durante 11 años la ha dirigido. Cabe mencionar que lo ha hecho extraordinariamente, fortaleciendo financieramente al Instituto con una presencia fiscal activa y transparencia hacia los trabajadores de derechohabientes, mediante herramientas tecnológicas que permiten agilizar sus servicios y ser

más eficientes en sus procesos. La dirección del Infonavit ha trabajado arduamente para cumplir con su misión, visión y sus objetivos institucionales; lo ha logrado con base en un programa de trabajo enfocado en la calidad y la mejora continua.

La búsqueda del Instituto por mejorar y tener calidad en los servicios que presta. Además de los cambios que está generando, es un indicador para los patrones acerca de la creación de una conciencia social, a través de la cual se responsabilicen de sus trabajadores, que después de todo son los beneficiarios de las acciones que tomen en conjunto patrones-Infonavit. Si bien todas las empresas buscan tener una ventaja competitiva basada en ganancias, el enfoque del Instituto se fundamenta en la ética empresarial y transparencia, y, sin descuidar sus objetivos institucionales, podrá convertirse en modelo de negocio para las empresas privadas.

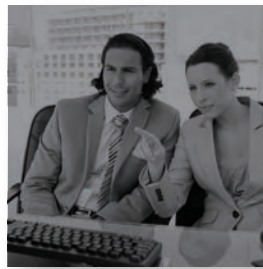
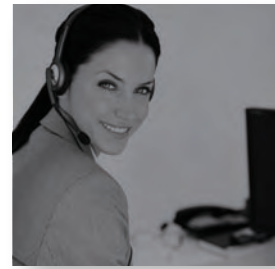
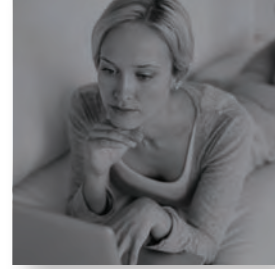
El reto es ejercer sus facultades de comprobación con calidad y mediante procesos de trabajo prácticos y eficientes, diferenciándose en los tiempos de proceso de otras autoridades fiscales, como el IMSS y la SHCP, pues jurídicamente las reglas para ejercer estas facultades son las mismas, toda vez que emanan de nuestro Código Fiscal de la Federación. Sorprendentemente, el Infonavit, dentro de su plan de trabajo, tiene como tiempo máximo para concluir una auditoría 90 días hábiles.

Las revisiones secuenciales de dictamen no son la excepción, ya que el Infonavit nunca ha realizado una, pero llegó el momento de revisar a todos aquellos patrones que no cumplieron correctamente con el informe; dicho esfuerzo se espera que genere un ingreso importante a las arcas. El rezago en este rubro es alarmante, por tal motivo se concentrará un equipo de auditores élite que se encargarán de ellas, para seleccionar adecuadamente a los patrones a revisar, integrar correctamente todos los expedientes y cuidar los detalles jurídicos para que, en caso de que los patrones hagan uso de su derecho de impugnación, no tengan causal alguna para hacerlo.

No hay que olvidar que los objetivos institucionales del Infonavit se tienen que cumplir y es responsabilidad del sector patronal ayudar a que suceda.

Nuestra sociedad tiene que crear conciencia y los patrones deben pagar en tiempo y forma sus obligaciones fiscales, no deben de tomar a la ligera las revisiones por parte del Infonavit, ya que lejos de afectar financieramente las arcas del Instituto, pueden caer en el delito de defraudación fiscal y verse privados de su libertad. El Infonavit está cambiando y es menester atender con mucho cuidado estas auditorías.

**Por: Emilio Arana, Asesor Especialista en Seguro Social**



Somos una firma que agrupa expertos altamente capacitados en el ramo de Seguridad Social. Contamos con más de 12 años de experiencia asesorando empresas de diversos ramos y actividades para el adecuado cumplimiento de sus obligaciones vinculadas ante el IMSS e Infonavit.

**¿Qué hacemos?**

- Atención de auditorías
- Área jurídica
- Tercerización de servicios
- Prima de riesgo de trabajo
- Capacitación
- Construcción
- Asesoría complementaria

Distrito Federal • Querétaro • Puebla • Coahuila de Zaragoza  
 Mexicali • Tijuana • Monterrey • Guadalajara  
 Cancún • Mazatlán • Culiacán • La Paz  
 Los Mochis • San Diego



**A&C**  
 ASESORIA Y CONSULTORIA  
 EN SEGURIDAD SOCIAL

Duraznos #34. Col. Tlacoquemecatl. Delegación Benito Juárez. México, D.F. 03200

Tel. 1253-5200

[www.aycss.com](http://www.aycss.com)



A mejor  
ambiente  
laboral, mayor  
productividad