

# ¡Tus empleados estarán mejor que nunca!

Con **Mi Adelanto** tienes el poder de ayudar a que todos los colaboradores de tu empresa puedan adelantarse un poquito de su próximo pago de nómina, sin necesidad de pedirle prestado a la empresa.



- ▶ Servicio disponible 24/7 los 365 días.
- ▶ Funciona vía: app, teléfono, web y SMS.
- ▶ Autoriza hasta el 30% de su sueldo.
- ▶ Pueden disponer desde \$100.00 pesos.
- ▶ Funciona con una tarjeta Mastercard Internacional.
- ▶ Servicio sencillo, automático y el más económico.

¡Únete ya!

[www.miadelanto.mx](http://www.miadelanto.mx)

[ventas@miadelanto.com.mx](mailto:ventas@miadelanto.com.mx)

 [miadelanto](https://www.facebook.com/miadelanto)

 [@miadelanto](https://twitter.com/miadelanto)

**MI ADE  
LANTO**

POTENCIAL HUMANO · CAPITAL HUMANO · JURÍDICO · COMPLIANCE

ENERO FEBRERO Volumen 1

CAPITAL HUMANO · LIDERAZGO · JURÍDICO · COMPLIANCE

# POTENCIAL HUMANO



CAPITAL HUMANO · JURÍDICO · COMPLIANCE

**José María Zas**

*PRESIDENTE DE AMERICAN  
EXPRESS LATAM Y EL CARIBE*

**Carlos Requena**

*Compliance Jurídico y Penal*

**Agustín Vargas**

*Diversificar el riesgo*

**Federico Berrueto**

**Liebano Saenz**

*Centrarse solo en la experiencia  
perjudica la diversidad en las  
empresas. Harvard Business Review*

**Bondades de la Tercerización**

*Patricia Castro*

**Crisis de Liderazgo  
en el siglo XXI**

*Raciel Sosa*

**Convenio 98 OIT**

*Francisco Blanco*

**Infografías**

**Génesis del Outsourcing**

**Ecosistema Laboral en el mundo**

**Ecosistema Laboral en México**

**Panorama sindical en México**

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS Y CAPITAL HUMANO QUE A TODOS INTERESA

# Antes y después de conducir ... un Model X de **Tesla**

Antes de hacer la prueba de manejo del Tesla Model X, tenía grandes expectativas, lo había visto en la calle y siempre me preguntaba ¿que auto será ese? es realmente hermoso, es muy evidente, que es un auto del futuro; pero cuando llegué a Tesla, literalmente quedé anonadado, es increíble desde la forma en que se abren y se cierran las puertas del auto sin tocarlas, y el absoluto silencio del motor al encenderlo; subirse a un Tesla es un viaje sorpresivo que no para, asientos ultra cómodos, seguridad activa, con prevención de colisiones, frenado automático de emergencia, la cabina, más que un auto, parece una nave espacial minimalista, es un lujo compuesto por una sencillez del gusto más refinado; cuando pisas el acelerador, quedas con la boca abierta por la impresionante potencia de la máquina, que es 100 veces más silenciosa que un Rolls Royce. El piloto automático semiautónomo, el clima, los detalles interiores y acabados, el equipo de audio Tesla de alta fidelidad. Creo que es evidente que me enamoré del Tesla; pero eso no es todo, nunca vi un GPS de tal tamaño; el modelo X que maneje, posee una batería con autonomía de 465 Km, es un transporte 100% ecológico que no requiere verificación ni tiene impuesto de tenencia, y lo más increíble, es que es un auto que no se deprecia ni se hace viejo, ya que el modelo es siempre el mismo y solo se actualiza el software de manera incluida, de tal forma que siempre tienes un auto del año, aunque lo hayas comprado en el 2015; la única modificación física para 2019 serán los nuevos faros led dinámicos giratorios, que se pueden pedir para cambiarlos y eso es todo.

No hay manera de no enamorarse de un Tesla. Es una experiencia incomparable: si no me creen soliciten una prueba de manejo.

## El futuro ya está aquí



**Si lo manejas, querrás uno.** 34



*El siglo XXI es un parteaguas en la historia de la humanidad; revoluciones ideológicas, sociales, culturales y tecnológicas crean tsunamis de cambios en nuestro mundo.*

*Analizaremos como el ser humano con su potencial va dando forma a miles de historias y como se desarrolla la relación entre todos los actores de la vida humana y empresarial, desde los pilares fundamentales de la civilización hasta los disruptores, visionarios y nuevos talentos de los últimos tiempos, identificando las peculiaridades que los caracterizan y provocan un cambio significativo con efectos determinantes para la evolución constante de nuestra sociedad.*

*En potencial humano exploraremos diversos recovecos del mundo laboral, empresarial y jurídico, analizando, como las empresas juegan y luchan en la feroz competencia del mercado por el capital humano y el crecimiento sostenido y progresivo.*

Sergio Bignardi

contacto @  
revistapotencialhumano.com  
  
WEB  
revistapotencialhumano.com

**Torre WTC**  
Montecito 38  
Piso 37  
  
90003900 ext.  
1770/1771

Distribución  
por suscripción y venta  
  
Distribuidor general  
en México, recursos,  
embajadas y  
centros de negocios de  
alto nivel



**Portada**  
José María Zas  
Presidente para América Latina y el Caribe de  
American Express

Tiraje  
10,000 ejemplares

**Dirección editorial**  
diseño, arte  
y creatividad  
  
Sergio Bignardi

**Gerente de comunicación**  
  
Christopher Trejo

**Diseñadores**  
  
César Aidana  
Isaac Sosa

# Del corazón a la cabeza

Su juventud la vivió en la ciudad de Buenos Aires Argentina, en donde estudió la primaria en un colegio público, para continuar en un colegio de ciencias, del cual se graduó con honores, siendo abanderado del colegio. En ese momento tenía dos pasiones: el fútbol -híndia del River Plate- y las carreras de autos.

Su primera decisión importante fue: ¿jugar al fútbol o estudiar?

Es así que ingresó al colegio de ciencias, con la idea de estudiar la carrera de mecánica, ya que su segunda pasión eran los autos. Ya a los doce años experimentaba con su moto la preparación de motores, también lo hacía con un amigo que tenía un karting.

Cuando concluyó sus estudios allí, se inscribió en la universidad con la idea de hacer la carrera de Ingeniería Industrial, pero al mismo tiempo había sido seleccionado en un programa de entrenamiento y comenzó a trabajar como técnico en una empresa.

Allí descubrió que los Recursos Humanos son el corazón de las empresas, y que todo el potencial de la empresa dependía de sus colaboradores. Fue entonces que decidió cambiarse a la carrera de Recursos Humanos. Terminó la carrera universitaria con honores, y comenzó con otra actividad que se convertiría en una nueva pasión: educar a los jóvenes. Así comenzó la carrera de profesor universitario, donde disfrutaba el contacto con la juventud y sus nuevas ideas.

Fue profesor de administración, de planeamiento estratégico, y de desarrollo de talento en la Universidad de la Empresa, la Universidad de Belgrano y la Universidad de Buenos Aires, entre otras. Además, participaba activamente en la Asociación de Recursos Humanos, y como miembro del consejo de administración tuvo el orgullo de organizar la Primera Reunión Mundial de Recursos Humanos que se celebró en Latinoamérica.

Inició la Carrera profesional en el área de Recursos Humanos en una empresa de la industria nuclear, como jefe de relaciones laborales de una plantilla de 6 mil 500 colaboradores, encargándose de negociaciones con cinco sindicatos diferentes, desde los científicos nucleares hasta los operarios de extracción de minas de uranio. Fue para él, una gran experiencia ver y entender las diferentes problemáticas de cada sector y convertirse en un master en negociación. Tuvo a su lado gente con una experiencia increíble, quienes lo formaron, así como grandes dirigentes gremiales, con los cuales trabajó con los objetivos comunes de desarrollar a la gente y a la empresa.

Ahí nació el interés de proyectarse a futuro como un líder empresario, con un mayor campo de alcance hasta llegar a dirigir una empresa como presidente. Para ello se dio cuenta que necesitaba ampliar su conocimiento y comenzó un Doctorado en Ciencias de la Administración; al mismo tiempo trabajaba y tenía una familia con su segundo hijo recién nacido.

Se recibió con la tesis "Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos", la cual resultó muy avanzada para una época en la que los Recursos Humanos no estaban focalizados en el desarrollo de su gente, sino más bien en las funciones legales y administrativas del trabajo.

*...el amor y la pasión por el trabajo y la superación personal los hicieron la impacción de mi casa...  
...espejo cotidiano de mi padre... de quien mi hijo me recuerda  
una gran definición de excelencia. Recuerdo siempre que si  
trabaja un 4 de nota, mi padre me preguntaba:  
"¿Qué pasó que no te sacaste 10?"*

En el lado de familia, en la universidad conoció a Maribe, el amor de su vida, mientras estaba organizando la fiesta de fin de año. Se le ocurrió la idea de escribir y poner en escena una obra de teatro, haciendo una parodia que contaba desde que uno entraba en la universidad hasta que salía recibido, relatando las experiencias vividas y los diferentes estilos de carácter de profesores que allí convivían. Jose María era el director escritor de la obra, y allí conoció a la actriz Maribe, de la cual se enamoró, se casaron, formando una familia con tres hijos; ella fue siempre como ahora, su gran compañera, la que le permitió desarrollar su carrera profesional.

Volviendo a su carrera, luego de energía nuclear, pasó a un programa de profesionales en uno de los grupos empresariales más importantes de Latinoamérica, con 60 mil empleados. Era una empresa familiar que estaba haciendo su transición hacia una dirección más profesional. Allí aprendió acerca del viejo modelo de gestión paternalista, con todos sus detalles, y tuvo la gran responsabilidad de comenzar la construcción de un modelo de recursos humanos más actualizado y focalizado en el entrenamiento y el desarrollo profesional del área. Fueron años de gran aprendizaje en los que entendió lo difícil que es implementar los cambios culturales en las organizaciones.

Ya con una gran experiencia profesional ingresó en American Express Argentina como Director de Recursos Humanos y luego como Director de toda la región. Después de varios años, se encontró con aspiraciones más allá del área de Recursos Humanos, y empezó a pensar en diversas oportunidades de desarrollo futuro. Y fue, estando de vacaciones en la playa, que su esposa le hizo la siguiente pregunta: "¿Qué vas a hacer de tu futuro? vos tenés más potencial para otros desafíos más importantes". Esa pregunta, reconoció, no le causó un efecto inicial positivo, pues ya era un líder con reconocimiento externo e interno en su profesión y se podría decir que estaba en una zona de confort; se preguntó acerca del porqué cambiar. ¡Aquella discusión no acabó en muy buenos términos!



**Un camino  
de diversidad  
y excelencia**

# Las personas en equipo son el eje central del éxito

Tuvo que reconocer que esa idea quedó dando vueltas en su cabeza. A los cinco meses, el director general de Argentina, quien era su jefe, le dijo: "José María, vos estas para más y tenés que ocupar la posición que quedó vacante de Director Comercial de Argentina y Uruguay". Fue una grata sorpresa, se realizó el job posting y fue el ganador. Allí comenzó una carrera exitosa, donde pudo aplicar todo el conocimiento de la gente para construir un grupo de excelencia que llegó a ser reconocido por el chairman mundial de Amex. "El cambio siempre trae consigo desafíos y te obliga a salir de la zona de confort, pero sin duda te da la oportunidad de maximizar el talento de las personas. Transformamos la manera de hacer el negocio a través de nuevos modelos de telemarketing y outsourcing".

Siempre con el objetivo de continuar su desarrollo académico realizó un master ejecutivo en el IAE Harvard de Argentina, y luego tomó un programa de desarrollo de jóvenes ejecutivos en la Universidad Wharthon School de Filadelfia. Continuó su desarrollo profesional ocupando la posición de Vicepresidente Comercial de la región de las Américas (es decir, todos los países de América con excepción de los Estados Unidos).

En 2004 fue nombrado, adicional a sus tareas comerciales, como Presidente y Director General de Argentina, posición con la que logró implementar un cambio cultura, que les permitió multiplicar su desarrollo cinco veces, en tan solo dos años. Esto fue posible al crear una cultura de participación y motivación, teniendo como meta el desarrollo de excelencia y la creatividad para lograr consolidar el objetivo común de convertirse en líderes mundiales. Allí también logró, por primera vez, que Amex ganara en el país el título de Mejor Empresa para Trabajar de Great Place to Work, lo cual fue un orgullo para todo el equipo.

Adicionalmente, lograron colocar a Amex entre las top ten de mejores compañías de Argentina. Todo un logro de equipo.

En el 2010 llegó a México como Presidente y Director General, teniendo bajo su responsabilidad uno de los países más importantes de Amex en el Mundo y en el cual la compañía ha operado por más de 167 años ininterrumpidos. En esta nueva oportunidad, nuevamente se focalizó en el desarrollo de líderes excepcionales con gran creatividad y profesionalidad. Los logros fueron impresionantes: tres veces encabezando el ranking de Top Companies como la mejor compañía para trabajar, y se consolidaron como líderes en todas las encuestas de calidad. También lideraron la transformación cultural, ofreciendo flexibilidad, desarrollo y equidad para el talento femenino, hasta que incluso su grupo ejecutivo llegó a estar formado en 50% con mujeres. Además, se posicionaron como líderes en programas de inclusión y diversidad, apoyando a sus redes de empleados de mujeres (WIN), comunidad LGBT+ (Pride), Familias en Amex, y Generaciones.

En lo profesional continuó con programas de formación, participando en programas como el Global CEO del Eseeade Wharthon, conociendo las nuevas realidades de China y los países asiáticos. También formó parte del programa de Boardmembers en el INSEAD de Francia y del programa de Singularity University de California.

*Mi especial reconocimiento a toda la gente de este gran país, especialmente a todos los colegas de Amex y sus familias, y a los clientes, que son nuestra razón de ser, así como a todos mis amigos por su cálido recibimiento y apoyo, a mi y a toda mi familia. Como decía Chavela Vargas: "Los mexicanos nacemos donde queremos, por eso en mi familia nos sentimos una familia mexicana ¡Viva México!*



Ha tenido el orgullo de ser merecedor a numerosos reconocimientos externos, tales como ser el primer Trusted CEO, y acreedor de la Pluma de Plata que otorga el Senado de la República Mexicana por su apoyo a los programas de educación y comunidades originarias. Además, recibió el premio de la American Academy en liderazgo e innovación, entre otros.

En el ámbito empresarial estuvo participando en las asociaciones de bancos de Argentina y México. También fue parte del consejo de la American Chamber de Argentina, Brasil y en México; fue elegido como presidente durante dos oportunidades, (2015-2016) donde tuvo la oportunidad de participar en las negociaciones del nuevo tratado de libre comercio.

En otra esfera, forma parte del Consejo de Junior Achievement México con el objetivo de desarrollar programas de capacitación emprendedor para jóvenes de escasos recursos y apoyo a la continuación de sus estudios universitarios.

Todo el éxito de su carrera y sus grandes logros obtenidos tienen en común a las personas, como eje central y fundamental, ya que es un convencido de que sin éstas, ningún logro es posible. Hoy, considera su tarea como un gran director de orquesta, desde donde reúne el excelente talento individual y lo conjuga en un solo ritmo, tocando la misma partitura para lograr un gran objetivo común: ¡Hacer que en American Express sus colegas, clientes y accionistas disfruten una experiencia inolvidable que comienza cada día!

# FOUR SEASONS

Son múltiples sensaciones las que deja una experiencia Four Seasons, desde dormir en una almohada de pecho de pluma de ganso, digna del paraíso, hasta el sabor de la gloria en cada bocado creado por el Chef. Quedarse en el Four Seasons te deja un sabor de nostalgia cuando te vas, sus espacios majestuosos te envuelven en una verdadera fantasía que añoras al salir de ahí. Es como ser el huésped de honor en un castillo europeo donde el más mínimo detalle tiene toda la importancia de sus anfitriones. Nada se compara con el sabor del exquisito y refinado gusto de cada rincón, desde la maravillosa recepción a tu llegada en todos los sentidos, el aroma del ambiente, las sábanas de dos mil hilos que te acurrucan cuando duermes, el estilo de los tapetes y el arte, el mármol italiano en tu baño, la tina, las toallas, la iluminación y por supuesto el trato extraordinario que recibes de cada miembro del personal; digno de la realeza.

El Four Seasons es la típica experiencia donde donde sabes que cada peso que pagaste lo vale.

Mil y un  
detalles  
hacen la  
diferencia

Atrapado entre el lujo  
y la calidez humana



# BACKGROUND CHECKS: DATO DE DEFENSA ANTE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE EMPRESA

*El Compliance Legal, incluido el Compliance Penal, es una megatendencia regulatoria multinivel a escala mundial, México incluido. La experiencia demuestra que cuando el "defecto de organización" está presente en las empresas, sea por rechazo, apatía, costos, indiferencia, inexperiencia, ignorancia o déficit en el management, la vulnerabilidad corporativa aumenta y se agrava la exposición ante posibles procedimientos penales a través de los cuales se pretenda imputar a la persona jurídica, provocando situaciones que suelen convertirse en crisis para las empresas.*

## **Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas**

Desde junio de 2016, la imputación o acusación por la probable responsabilidad penal de las empresas es una realidad en México. Existen empresas cuya creación, gobierno corporativo y estructura empresarial es lícita y legal, pero desafortunadamente dejan espacios, en menor o mayor medida, para la comisión de delitos en el contexto de sus actividades societarias, industriales o comerciales como resultado de un management deficiente, defectuoso, inadecuado, insuficiente o ineficaz, precisamente por no identificar ni prevenir riesgos penales. La responsabilidad penal por la comisión de determinadas conductas delictivas en el seno de las empresas, atribuibles a las personas físicas, es independiente de la responsabilidad penal corporativa, atribuible a la propia empresa a causa de su indebido control organizacional.

Esta responsabilidad penal de las organizaciones en México es digna de especial atención porque podrá imponerse sanciones penales a las personas jurídicas cuando sus representantes, administradores (de hecho o de derecho) e integrantes en general, con motivo de la operación y actividades comerciales, profesionales o industriales, cometan algún delito en nombre de la empresa, por cuenta de la empresa, en beneficio de ésta o a través de los medios y herramientas de trabajo que se les hayan proporcionado, siempre y cuando se determine que, además, existió inobservancia del debido control organizacional.

Uno de los problemas que enfrentarán las personas jurídicas es la interpretación e incertidumbre jurídica por la falta de definición legal y poca claridad del concepto: indebido control organizacional.

## **Compliance Penal**

Para extinguir o atenuar la responsabilidad penal corporativa, se sugiere que las empresas cuenten con un Compliance Penal congruente con su tamaño o naturaleza organizacional para el debido control, supervisión y vigilancia de riesgos penales. Es decir, que implementen en forma efectiva una Política Interna de Prevención Delictiva cuyo contenido mínimo debe ser, entre otras muchas cuestiones, un programa de selección y contratación de personal consistente con las obligaciones, funciones y atribuciones de los perfiles laborales, a través de los denominados background checks.

Más vale prevenir que lamentar. El objetivo es fomentar una nueva cultura de autorregulación empresarial que permita acreditar ante las autoridades penales la adopción de mejores prácticas corporativas y una fidelidad corporativa al Derecho.

La "cultura de prevención de conductas delictivas" será valorada como prueba por ministerios públicos o jueces penales en los procedimientos penales donde se pretenda imputar a la empresa por la probable inobservancia al debido control en su organización. El objetivo también es evitar o disminuir riesgos reputacionales o de desprestigio de las marcas corporativas.

El sistema de imputación penal en contra de las empresas, aunque se encuentra en vías de ajustes normativos, ha reconocido que los background checks, bien realizados y actualizables, están demostrando ser datos de prueba efectivos para la defensa penal de las organizaciones. Alinear cuestiones regulatorias a lo largo y ancho de las corporaciones es un gran reto. Más vale aprender a vivir con mecanismos de prevención en la actual era del Compliance Penal.

*Arquitectura organizacional*

*Estrategia*

*Procesos*

*Empresas familiares*

*Comunicación*

*Consultoría empresarial*



# Walter Dill Scott: Revolución de la psicología industrial y la publicidad



Este investigador y psicólogo estadounidense, fue pionero en el ámbito industrial, al explorar los fundamentos psicológicos de la publicidad y la aplicación de la psicología en este campo.

Walter Dill Scott nació en Estados Unidos, en el año de 1869, en donde estudió en escuelas rurales de su ciudad natal, Illinois, en la región medio oeste de aquel país. Después de concluir sus estudios universitarios en la Universidad de Northwestern, se trasladó a Alemania, en donde cursaría sus estudios en psicología en la Universidad de Leipzig.

Al terminar su enseñanza, obteniendo el grado de Doctor en Filosofía, Psicología y Educación bajo la tutoría de Wilhelm Wundt en 1900, volvió a su alma máter, la Universidad de Northwestern, para impartir cátedra, y a la postre, convertirse en el director de la facultad de

Psicología, alternando esta actividad con la de profesor de Psicología aplicada, en la Escuela de Comercio.

Su amor por el ámbito publicitario y por sentar las bases de éste, después de un arduo trabajo, publicó junto con otros autores, su primer libro: Teoría y práctica de la publicidad.

Era tal su interés en la publicidad y en el campo de psicología, que poco a poco comenzó a establecer la pauta para definir patrones y estándares de veracidad y eficacia.



A través de sus extensos estudios, descubrió que la publicidad podía provocar cambios en la mente del ser humano; fue un momento crucial, ya que pasó del campo teórico, al práctico, en donde abordaba y explicaba los elementos psicológicos localizados en la publicidad, lo que hizo posible que incursionara considerablemente en los métodos de selección para obtener el personal necesario para distintas áreas. Así que empezó a mostrar que la publicidad tenía elementos psicológicos para ser explotados.

A diferencia de otros académicos que se enfocaban solamente en los componentes visuales de la publicidad (tipografía, iconografía y color), él tomó en cuenta los aspectos psicológicos, creencias y aspiraciones de las personas a quienes se quería llegar; de este modo, afirmó que "la persuasión del cliente es irracional, pues se mide en deseos y no en necesidades".

Al momento de realizar sus análisis sobre publicidad, notó que la mayoría estaban mal realizados. Se enfocó en mejorarlos, así que como primera medida, mejoró la selección de las personas que estaban a cargo del desarrollo de los anuncios; considerar las cualidades de la persona para conjugarlas con una publicidad efectiva, además de elaborar y probar criterios para una selección sistemática y científica, lo convirtió en la autoridad en el campo de la psicología de la publicidad y en la selección y manejo de los recursos humanos.

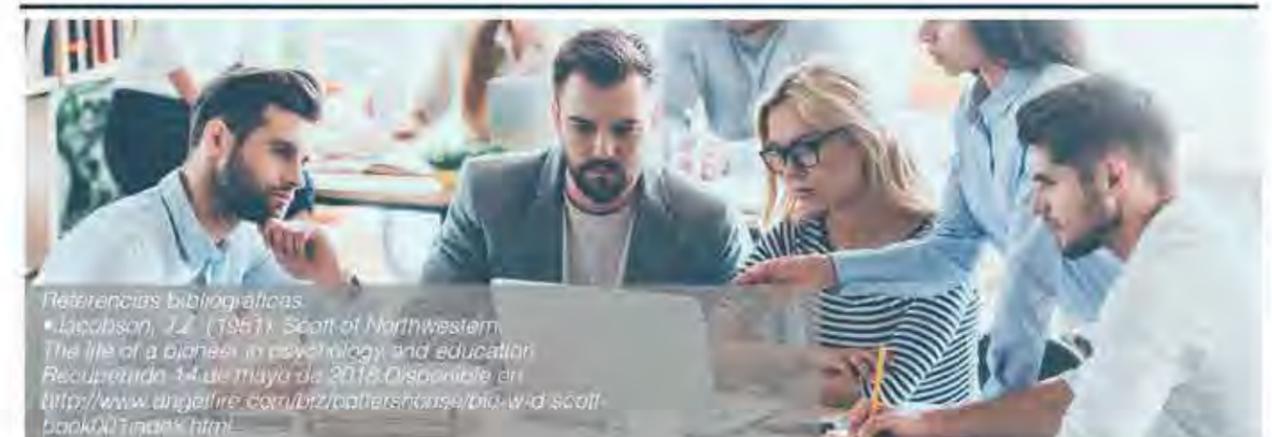
Hizo una pausa y se enroló en el ejército de su país, para combatir en la Primera Guerra Mundial; ahí logró implementar sus conocimientos para seleccionar a los oficiales de manera científica, lo cual fue un éxito.

Esto le valió ser elegido como Presidente de la Asociación Americana de Psicología.

A su regreso, además de inaugurar las escuelas de Periodismo y Discurso en su ciudad natal, fundó su propia compañía de selección de personal industrial, revolucionando de ésta manera y para siempre, los procesos de reclutamiento y selección de las instituciones.

A partir de ese entonces, se dedicó a la implementación de estadísticas y datos duros, así como a la formulación de pruebas estandarizadas para la industria de la publicidad, con la que la administración de las empresas mejoró notablemente, al cumplir las metas que tenían previstas.

Actualmente, el trabajo y legado de Walter Dill Scott, son materia activa de los profesionales de la psicología industrial, de la publicidad y de teóricos de la psicología cuantitativa.



Referencias bibliográficas  
• Jacobson, J. J. (1963). Scott of Northwestern.  
The life of a pioneer in psychology and education.  
Recuperado 14 de mayo de 2016. Disponible en  
<http://www.angelire.com/brz/patersonhouse/bio-w-d-scott-book001/index.html>

# Diversificación de Riesgos

Quiero aprovechar la oportunidad de esta colaboración para exponerles mi opinión respecto un tema en particular que ha generado en fechas recientes un extraordinario número de consultas profesionales en la Firma legal que represento.

La necesidad de diversificar el riesgo país en la integración de un patrimonio, y las posibilidades jurídicas de estructurarlo jurídicamente al amparo de nuestro orden jurídico optimizando legalmente el aspecto tributario.

Voy a empezar aclarando que le deseo todo lo mejor a este México nuestro, y que no expreso comentario alguno respecto su futuro económico, pero me parece objetivamente razonable diversificar los riesgos implícitos en las economías de cualquier país del mundo. Personalmente me parece sensato distinguir los riesgos a los que se expone la actividad económica para la generación económica de cualquier individuo, y los ahorros del mismo. ¿Por qué hacer la misma apuesta a todo o nada? ¿Por qué no invertir el patrimonio distinto al capital de trabajo en una economía diversa?

Cuando en mi escritorio me exponen de una o de otra manera estas circunstancias, siempre viene acompañado de preguntas como las siguientes:

- 1.- *¿Es legal tener dinero en el extranjero?;*
- 2.- *¿A que impuestos estaré obligado?;*
- 3.- *¿Cómo me afecta en impuestos una devaluación del peso si tengo inversiones en dólares?;*
- 4.- *¿Es Estados Unidos un paraíso fiscal?;*
- 5.- *¿Qué es el intercambio de información internacional?.*

Pues bien, intentaré en esta colaboración de una manera breve pero darle respuesta a estas interrogantes, partiendo de la obvia respuesta de que:

**ES ABSOLUTAMENTE LEGAL TENER INVERSIONES O AHORROS EN EL EXTRANJERO.**

Cualquier residente fiscal Mexicano puede tener inversiones en cualquier país del mundo, sin necesidad de autorizaciones, permisos o avisos previos de ninguna índole. No obstante, debe considerar que los ingresos que estas inversiones le generen estarán sujetas a los impuestos que correspondan.

A grosso modo deberá considerar que como residente fiscal mexicano su patrimonio será considerado en moneda de curso legal, es decir pesos mexicanos, por lo que deberá de tener en cuenta que una apreciación de la moneda en la que esté invertido frente al peso puede implicarle una ganancia cambiaria que puede ser gravable en nuestro sistema tributario; esto, además desde luego, de los rendimientos que esta inversiones generen en el extranjero, que analizando en cada caso los momentos de la generación del ingreso serán gravadas en algún momento por nuestro país.

Por otro lado, debe tener una correcta asesoría en un experto en esta materia, ya que siempre están involucrados los impuestos domésticos del país en donde se estén realizando inversiones, lo que puede llegar a ser muy complejo, y de no contar con la adecuada asesoría, el resultado puede ser ruinoso.

La elección de un país en específico para invertir, es decisión de cada persona, y la extensión de esta exposición es por mucho menor a los alcances de un estudio, incluso superficial, de las regímenes fiscales de los principales potencias económicas, por lo que lo me limito a recomendarle en este particular a consultar a un profesional que lo ayude a analizar las obligaciones fiscales implícitas en las intenciones de inversión que tenga en mente antes de realizarlas.



Retomando nuestros apuntes, quiero explicarle a usted lector, la existencia de 2 grandes sistemas de intercambio de información para fines fiscales de los que México es parte, y que son, a saber:

1.- La Ley de Cumplimiento Fiscal de Cuentas en el Extranjero- **FATCA**, por sus siglas en inglés- (Foreign Account Tax Compliance Act), la que fue promulgada como ley en los E.U., de esto se han escrito ríos de tinta. En este caso me limitaré a decirles, que es un acuerdo bilateral de E.U. con diversos países, y que implica un intercambio asimétrico de información en donde el gobierno de E.U. entrega anualmente, en nuestro caso a México, la información de personas físicas mexicanas con ingresos con fuente de riqueza americana mayores a UDS\$10.00, mientras que México le es recíproco pero con información mucho más robusta, de manera general diría que les reportamos la participación por cualquier vía de un contribuyente americano en una inversión en nuestro país, y esto es ¡cualquier vía!, lo que incluye desde un asegurado en un seguro de vida, hasta el beneficiario de un fideicomiso, o apoderado de cualquier tipo de estructura jurídica. Para mayor información puede consultar la página <https://www.irs.gov/businesses/corporations/foreign-account-tax-compliance-act-fatca>

2.- El otro es, el denominado Estándar Común de Reporte -**CRS**, por sus siglas en inglés- iniciado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Es un acuerdo multilateral, en donde todos los países que lo han suscrito, entre ellos México, intercambian la información fiscal de sus respectivos contribuyentes. Éste ha tomado el modelo de intercambio de información robusta que recibe E.U., país que dicho sea de paso no forma parte de este acuerdo, por lo que este -E.U.- solo entrega la información limitada que he mencionado en el inciso anterior, lo que ha generado un vacío de información que reciben los países por parte de E.U., limitando las posibilidades de que el resto de los países obtenga información de contribuyentes propios, lo cual ha volcado literalmente que los inversionistas de muchos países del mundo, buscando este límite en la información que se emite, hayan elegido E.U. como el destino de su dinero. Para mayor información puede consultar la página <http://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/common-reporting-standard/>

Ahora, es necesario saber que en México existe una sobrerregulación con normas tributarias que podemos definir como anti-diferimiento, y que aplican a los denominados Regímenes Fiscales Preferentes (REFIRPRES), y estas normas podemos decir de manera genérica aplican a todas las jurisdicciones que están en una llamada lista negra, o que su tasa de impuesto sobre la renta neta sea inferior de 22.5%. En este punto han surgido muchas dudas respecto a E.U., ya que es de todos conocidos que el Presidente Trump logró una reforma fiscal que disminuyó la tasa del impuesto federal a un 21%. En respuesta tenemos que el Servicio de Administración Tributaria ha terminado con el debate, estableciendo en su página web, en sección de preguntas frecuentes, la postura de que se debe sumar al citado 21% de tasa federal, la tasa que se aplique en el estado que corresponda para determinar si se ha superado o no, el antes citado 22.5%. Para consulta: <https://www.sat.gob.mx/aplicacion/47829/consultas-de-caracter-fiscal-en-preguntas-frecuentes>

**En consecuencia  
podemos concluir  
categóricamente que  
E.U. NO ES UN  
PARAÍSO FISCAL**

Para una consulta más precisa del impuesto correspondiente a cada estado les recomiendo la siguiente página: <https://taxfoundation.org/state-local-sales-tax-rates-midyear-2018/> de la que tomó la siguiente tabla para efectos de pronta referencia.

Estado	Tasa de impuesto estatal	Rango	Promedio Tasa de impuesto estatal	Tasa combinada	Rango combinado	Tasa máxima de impuestos locales
Alabama	4.00%	40	5.5%	9.15%	5	7.50%
Alaska	0.00%	46	1.43%	1.43%	46	7.50%
Arizona	5.60%	28	2.70%	8.38%	11	5.60%
Arkansas	6.50%	9	2.92%	9.42%	3	5.13%
California (b)	7.25%	1	1.30%	8.55%	9	2.50%
Colorado	2.90%	45	4.62%	7.52%	16	8.30%
Connecticut	6.35%	12	0.00%	6.35%	33	0.00%
Delaware	0.00%	46	0.00%	0.00%	47	0.00%
Florida	6.00%	16	0.80%	6.80%	28	2.00%
Georgia	4.00%	40	3.23%	7.23%	19	4.90%
Hawaii	4.00%	40	0.35%	4.35%	45	0.50%
Idaho	6.00%	16	0.03%	6.03%	37	3.00%
Illinois	6.25%	13	2.48%	8.73%	7	4.75%
Indiana	7.00%	2	0.00%	7.00%	22	0.00%
Iowa	6.00%	16	0.82%	6.82%	27	1.00%
Kansas	6.50%	9	2.18%	8.68%	8	4.00%
Kentucky	6.00%	16	0.00%	6.00%	38	0.00%
Louisiana	4.45%	38	5.00%	9.45%	2	7.00%
Maine	5.50%	29	0.00%	5.50%	42	0.00%
Maryland	6.00%	16	0.00%	6.00%	38	0.00%
Massachusetts	6.25%	13	0.00%	6.25%	35	0.00%
Michigan	6.00%	16	0.00%	6.00%	38	0.00%
Minnesota	6.875%	6	0.55%	7.43%	18	2.00%
Mississippi	7.00%	2	0.07%	7.07%	21	1.00%
Missouri	4.225%	39	3.86%	8.08%	14	5.45%
Montana (d)	0.00%	46	0.00%	0.00%	47	0.00%
Nebraska	5.50%	29	1.39%	6.89%	25	2.00%
Nevada	6.85%	7	1.29%	8.14%	13	1.42%
New Hampshire	0.00%	46	0.00%	0.00%	47	0.00%
New Jersey (e)	6.625%	8	0.03%	6.60%	30	3.31%
New Mexico	5.125%	32	2.65%	7.78%	15	4.13%
New York	4.00%	40	4.49%	8.49%	10	4.88%
North Carolina	4.75%	35	2.20%	6.95%	24	2.75%
North Dakota	5.00%	33	1.83%	6.83%	26	3.50%
Ohio	5.75%	27	1.40%	7.15%	20	2.25%
Oklahoma	4.50%	36	4.43%	8.93%	6	6.50%
Oregon	0.00%	46	0.00%	0.00%	47	0.00%
Pennsylvania	6.00%	16	0.34%	6.34%	34	2.00%
Rhode Island	7.00%	2	0.00%	7.00%	22	0.00%
South Carolina	6.00%	16	1.43%	7.43%	17	3.00%
South Dakota (c)	4.50%	36	1.90%	6.40%	31	4.50%
Tennessee	7.00%	2	2.46%	9.46%	1	2.75%
Texas	6.25%	13	1.92%	8.17%	12	2.00%
Utah (b)	5.95%	26	0.83%	6.78%	29	2.65%
Vermont	6.00%	16	0.18%	6.18%	36	1.00%
Virginia (b)	5.30%	31	0.35%	5.65%	41	0.70%
Washington	6.50%	9	2.09%	8.19%	4	3.90%
West Virginia	6.00%	16	0.38%	6.38%	32	1.00%
Wisconsin	5.00%	33	0.44%	5.44%	43	1.75%
Wyoming	4.00%	40	1.39%	5.39%	44	2.00%
Distric of Columbia	5.75%	27	0.00%	5.75%	41	0.00%

Expuesto lo anterior, y no obstante que los fines de esta colaboración debían ser meramente informativos, me voy a permitir exponerles como caso práctico un ejemplo de una estructura que puede implementarse, aclarando que no deben tomarla como asesoría, ya

que no existen fórmulas universales, y lo que puede funcionar en un caso puede resultar fatal en otros. Recuerden, el demonio se esconde en los detalles, por eso les pido que por favor consulten siempre con un profesional calificado.

# Caso Práctico:

Se constituye una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) o una Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S. de R. L. de C.V.) (en los sucesivo SAMX), ésta será titular de un RFC y abrirá una cuenta bancaria en la que se aportará el Capital a Invertir. La legislación mexicana exige al menos 2 accionistas, y se puede incluir a un grupo familiar, dándoles independencia de actuación mediante la constitución de empresas EN E.U. autónomas entre ellas, como a continuación se explica.

La SAMX constituirá una o varias empresas en E.U., éstas pueden ser una Corporación (U.S. Corporation), o una Limited Liability Company (LLC), en la que se da al IRS un aviso 8832 (Conocido como Check the Box) para fiscalmente ser considerada como un contribuyente diverso a sus accionistas, es decir que se paguen los impuestos americanos a nivel de la empresa y no a nivel de los accionistas, (en lo sucesivo cualquiera de ellas CORPUSA). El único accionista de la o las CORPUSA será la SAMX. Para mayor información consultar <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p3402.pdf>

La SAMX invertirá como accionistas en la o las CORPUSA los importes que decidan para la inversión en el extranjero.

CORPUSA será titular de la o las inversiones que se realicen, que pueden ser financieras o de cualquier índole, pero mencionando que no es recomendable tener en la misma entidad activos inmobiliarios y la administración de activos financieros, por cuestiones de límites en responsabilidad en caso de demandas vinculadas con los inmuebles.

La SAMX deberá llevar su vida corporativa y tributaria como cualquier otra empresa en Mx, es decir tributará respecto las utilidades de la CORPUSA, solo en la medida de que recibiera dividendos o reducciones de capital de ésta, en el entendido de que en todo caso existe un Tratado para Evitar la Doble Tributación vigente. El impuesto pagado en USA es acreditable si se detenta más del 10% de la subsidiaria extranjera, lo que se satisface en este ejemplo al ser dueña del 100% de aquella.

La necesidad de contar con la accionista SAMX es para evitar estar expuestos a un potencial impuesto americano a las herencias (Estate Tax), ya que ninguna de las empresas está sujeta a las leyes de la biología, por lo que cuando se presente una herencia será de acciones de la SAMX, lo que es un activo mexicano, cuya herencia no está sujeta a impuestos en USA.

Por su parte CORPUSA pagará los impuestos correspondientes de las utilidades que arrojen sus inversiones en E.U. después de haber deducido los gastos en que se hubiese incurrido, como lo serían intereses por créditos, gastos de viaje, gastos de administración, asesoría profesional, entre otros, siendo relevante mencionar, que no existe el concepto de ganancia cambiaria, ya que, al ser un contribuyente americano, su patrimonio es considerado en dólares.

Esperando que estas líneas hayan sido de su interés, cierro esta colaboración con el deseo de compartir con ustedes este espacio en otra ocasión.

**Lic. Agustín F. Vargas Manríquez**

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

# Crisis de Liderazgo en el Siglo XXI



Las grandes eras económicas documentadas en la historia Universal son: Era de la caza y la recolección; agricultura; industrial e información digital. Cada una de estas eras, viene acompañada de distintas herramientas, distintos paradigmas y distintos modelos de Liderazgo.

El final del siglo XX, marcó claramente el inicio de la era digital y aunque las herramientas ya estaban listas (computadoras, teléfonos celulares, tabletas etc..) ni los paradigmas ni los modelos de liderazgo, están actualizados.

Los líderes de inicios del siglo XXI, fuimos educados por generaciones de los tradicionalistas y de los baby boomers. Este liderazgo era totalmente vertical, autoritario, basado en el control y con consecuencias unitivas para garantizar el cambio de un comportamiento.

La esencia del liderazgo del siglo XX fue el control y estuvo determinado por la calidad total, los procesos bien definidos y la programación repetitiva de tareas que generaban resultados consistentes.

La era digital presenta nuevos desafíos. La tecnología hoy, permite un acceso inmediato a toda la información y facilita la conectividad entre todos los seres humanos a una velocidad inimaginable en el siglo XX. Estamos entrando a la era de la gratuidad y muchos modelos económicos que fueron muy exitosos en el siglo XX, están en franca decadencia. El liderazgo del siglo XX también enfrenta su agonía.

Las organizaciones son incapaces de retener a largo plazo al nuevo talento, los millennials tienen una nueva forma de ver la vida que es incomprensible para los baby boomers y la generación X.

*“los millennials tienen una nueva forma de ver la vida...”*

Para información de Cursos y Talleres  
Email: [informes@leadex.com.mx](mailto:informes@leadex.com.mx)  
Teléfono: 8526 3461



Hay una auténtica torre de Babel en el mundo organizacional y esto aunado a empresas de nueva creación con resultados exponenciales, está poniendo en crisis y en peligro de extinción a las grandes corporaciones. Los líderes no saben comunicarse con estos nuevos protocolos, conceptos de balance de vida y trabajo, les parecen utópicos y poco prácticos, y acusan a las nuevas generaciones de egocéntricos, improductivos y desorientados. Los millennials en consecuencia, juzgan a los baby boomers y a la generación X como retrógradas e insensibles.

Afortunadamente hay nuevas investigaciones que nos dan luz y guía de hacia dónde tenemos que evolucionar como líderes. El uso del respeto, la confianza y a la admiración, juegan un papel fundamental.

La felicidad en el entorno laboral hoy es una materia pendiente pero obligatoria. El balance de vida y trabajo no puede quedar en un discurso y tiene que ser aterrizada en prácticas concretas.

El liderazgo del siglo XXI está en crisis y debe ser renovado.

**LEADDEX**  
SOLUTIONS

Autor:  
Raciel Sosa  
Director General de Leadex Solutions  
[www.leadex.com.mx](http://www.leadex.com.mx)

Facebook: Raciel Sosa MX  
Twitter: @Raciel Sosa  
Email: [informes@leadex.com.mx](mailto:informes@leadex.com.mx)  
Teléfonos de contacto: 8526 3461





# Centrarse solo en la experiencia perjudica la diversidad en las empresas

Hablaremos de un artículo escrito por Marta Geletkanycz, Cynthia E. Clark y Patricia Gabaldon para la afamada revista Harvard Business Review.

Es un tema bien interesante, ya que abordan desde una perspectiva diferente, el concepto de diversidad y como ésta, se ve afectada por paradigmas que siguen presentes en muchas organizaciones alrededor del mundo.

Como normalmente leemos, la definición de "diversidad" está enfocada a la distinción de personas, animales o cosas, pasando por la variedad de cosas diferentes. Es un concepto que intentan cambiar, con una nueva visión.

En el artículo nos comparten las tres profesoras, que "hasta ahora, las iniciativas de la diversidad se han centrado principalmente en la igualdad para las poblaciones legalmente protegidas.

Pero las organizaciones ahora tienen la oportunidad de aprovechar un tipo de diversidad más poderosa y matizada: la diversidad de pensamiento".

Y suena muy interesante, ya que ahora, las organizaciones tienen la oportunidad de redireccionar sus esfuerzos de reclutamiento hacia una nueva visión de diversidad, enfocándose en "las opiniones, experiencias y contribuciones".

En el contexto actual, podemos observar la importancia de darle el peso debido, no solo a la diversidad demográfica, la cual incluye la raza, el género y las etnias, sino también a las diferentes experiencias que cada individuo tiene dentro del mercado laboral e industrial. Así, nos lo remarcan en el artículo, en donde nos dicen que "este cambio conceptual ha tenido consecuencias en el mundo real que se extienden

hasta el punto más alto de las empresas: las juntas directivas".

Esto lo concluyeron después de haber realizado estudios a través de entrevistas con directores, y del análisis de los informes y documentos obtenidos: hay un claro cambio en la forma que las juntas corporativas abordan la diversidad.

***"la competencia directa en la industria y las relevantes habilidades y experiencia para la actual y futura estrategia de la empresa".***

Con datos duros que nos muestran en el artículo, podemos notar que el cambio, a la par de coincidir con las tendencias generales del mercado, lo hace también con esta nueva visión sobre el concepto de diversidad, en donde importantes inversores ven necesario direccionar las acciones de las juntas directivas para que en las organizaciones se combinen "la competencia directa en la industria y las relevantes habilidades y experiencia para la actual y futura estrategia de la empresa".

En la implementación de esta nueva visión sobre la "diversidad", el peso que adquieren las habilidades basadas en la experiencia ha tomado un nuevo rumbo, que intenta convivir con la "diversidad demográfica", factor que en ocasiones ha detenido procesos de profesionales capacitados para funciones específicas.

La iniciativa que proponen es ideal, porque ahora las dos visiones, al ser complementarias, le dan la oportunidad a la industria de contar con colaboradores ampliamente calificados, al evaluar las capacidades, dejando de lado identificadores demográficos como el género, nombre, edad, etc.; de esta forma se elegirían a los candidatos por la experiencia, no importando si son mujeres, o de alguna etnia, por citar algunos factores.

Esto lo podemos observar en los resultados de los estudios que realizaron para este artículo, en donde nos dicen que la compañía The Bank of New York Mellon implantó una iniciativa de la diversidad específica dedicada a la inclusión de las minorías, en donde detectaron que: "Los procesos de nombramiento de directores incorporan las diferencias tanto por la experiencia como las basadas en la identidad,

ambas cruciales para la efectividad de la gobernanza. De los 12 directores actuales, uno es latino, otro afroamericano y tres son mujeres. Diez de los 12 directores son nuevos después de la entrada en vigor de la norma".

Resumiendo, podemos concluir que aunque la experiencia es importante, la nueva definición de la "diversidad" en donde se enfatiza la "identidad", incluye a todos los grupos, incluidas las minorías, de las cuales se producen resultados significativos en las organizaciones.



**Asesores Jurídico-Empresariales**

*Derecho Corporativo*

*Fiscal*

*Administrativo*

*Relaciones Laborales*

*Fusiones y Adquisiciones*

*corpusiure.com.mx*

**CORPUSIURE**<sup>®</sup>  
International Associated Firms  
A B O G A D O S

# Los buenos hábitos: transformando tus mañanas

La rutina es un hábito que vamos a adquirir al repetir cotidianamente diferentes actividades o acciones. Al paso del tiempo, realizarla se convierte en parte de nuestra vida automáticamente.

Que mejor que adquirir hábitos que aporten valor a nuestra vida diaria, dotándonos de herramientas que provoquen nuestra constante superación, laboral, familiar, pero sobre todo, nuestra superación personal.

Todas las personas somos distintas y respondemos a los estímulos de diferente manera. Lo que funciona para algunos, no lo hace para otros. Pero la realidad, es que, modificar actividades, que nos conduzcan hacia hábitos que nos conviertan en seres productivos, es un camino que debemos empezar por recorrer de inmediato.

Para mejorar nuestra productividad, debemos trabajar diariamente con nuestra mente y nuestro cuerpo, debemos crear rutinas y dejarlas establecidas. En su artículo escrito en 1887, llamado "El hábito", William James nos habla de la plasticidad del cerebro, en donde decía que "los cambios plásticos en el cerebro están asociados al aprendizaje y a la memoria, a la adquisición de habilidades e incluso al establecimiento de adicciones". Dijo que eran necesarios 21 días para que la formación de un nuevo hábito se hiciera presente.

Las personas que son altamente eficientes, por lo regular, tienen rutinas establecidas, así que empieza por cambiar tus actividades matutinas para crear excelentes hábitos y hacer de tus días, experiencias enriquecedoras.

Te damos algunas recomendaciones para que las tomes en cuenta y las realices, estamos seguros que producirán en ti, cambios que ni tú sabías que podías lograr.

***"Se necesitan 21 días para que la formación de un nuevo hábito se haga presente"***

## Alista todo la noche anterior

Para esto, debes revisar que actividades tienes programadas para el día siguiente, así, podrás dejar tu ropa para el trabajo lista, la del gimnasio igual, si es que vas por las mañanas. De esta manera, en la mañana no tendrás que estar "corriendo" y podrás aplicar la famosa frase de Augusto Pinochet cuando lo ayudaban a vestirse, "despacio, que tengo prisa".

## Duerme lo suficiente

Intenta dormir al menos, 5 días entre 7 y 9 horas. Esto producirá cambios en tu cerebro, que enviará señales a tu organismo para activarlo y por ende, hacerte más dinámico. Por raro que parezca, el levantarte muy temprano, provoca que tu cuerpo active todos los neurotransmisores, haciendo a tu organismo, trabajar eficientemente

## Desayuna

Está comprobado que desayunar desde muy temprano, incluso dentro de los primeros 30 minutos después de levantarte, te ayudará a prevenir la obesidad, ya que tu cerebro libera a tu organismo de ansiedad, eliminando tus deseos por "picar" sin control. Intenta desayunar alimentos que contengan los tres nutrientes que necesita tu cuerpo: carbohidratos, proteínas y grasas. Además, intenta comer al menos 5 veces por día, en menor cantidad, pero recuerda, los tres nutrientes son indispensables en cada una de tus comidas. Y si no lo habías notado, desayunar en casa y llevar tu propio lunch, ayudará a tu economía.

Espero que algunos de estos hábitos puedan funcionar para ti. Inténtalo, atrévete al cambio y te darás cuenta que los buenos hábitos, hacen a las personas altamente exitosas dentro del medio en que se desarrollan.

# Convenio 98 de la (OIT)

En esta ocasión quiero compartirles algunas reflexiones respecto de la aprobación en el Senado de la República, del Convenio 98 concebido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde el año 1949, que determina el derecho a la libre sindicalización y negociación colectiva en materia sindical.

Este Convenio 98 ya había sido presentado para su aprobación por el Senado de nuestro país en diversas épocas desde el año 1956 hasta el año 2015 sin que se lograra autorizarlo para su aplicación en México. Sin embargo, el 20 de septiembre de este año el Senado finalmente aprobó la adopción del Convenio 98 sin reservas, con una mayoría de votos de 78 Senadores.

El Convenio 98 se insertará el orden jurídico mexicano, pasados 12 meses del registro de su ratificación ante la OIT.

En mi opinión, desde el punto de vista político esta aprobación del Senado constituye un paso muy importante de cara a los compromisos diplomáticos asumidos por el equipo mexicano que ha alcanzado prácticamente un Acuerdo Trilateral de Comercio con los Estados Unidos (EUA) y Canadá, mismo que bien podría sustituir al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), de ratificarse por los congresos de los 3 países.

Los principales aspectos jurídicos contenidos en el Convenio 98 son:

1. Libertad de afiliación en materia sindical, lo que permitirá a los trabajadores decidir afiliarse o no e inclusive desvincularse de cualquier sindicato (Derecho de Sindicación).
2. Eliminación de la práctica de los sindicatos, de solicitar a los empleadores el despido de trabajadores que decidan no afiliarse al sindicato que mantiene un contrato colectivo con la empresa donde trabaja, o bien dejar de pertenecer al mismo o inclusive a permanecer sin afiliación.
3. Protección para los empleados frente a los actos de los empleadores o patrones, que condicionen o menoscaben las condiciones laborales, o inclusive despidan a trabajadores, como causa directa o indirecta del ejercicio del Derecho de Sindicación.

4. Prohibición para empleadores o asociaciones de empleadores, que tengan como objetivo crear o mantener control sobre los sindicatos y/o asociaciones de sindicatos así como las actividades sindicales, ya sea por vía de sostenimiento económico o de otras maneras.

5. Reglamentar la libre negociación de contratos colectivos de trabajo entre empresas y sindicatos.

Una vez que el Convenio 98 recién ratificado por el Senado entre en vigor y forme parte del sistema jurídico mexicano, deberían reformarse diversos artículos de la Ley Federal del Trabajo (LFT) en lo que se opongan a aquél, principalmente en lo relativo a las prerrogativas que actualmente tienen los sindicatos frente a empleadores y trabajadores.

## Reflexiones

1. En mi opinión, el Convenio 98 constituirá un hito en la negociación colectiva entre patrones y sindicatos, conculcando en cierto modo la evidente posición de poder que por lustros han ejercido éstos y fundamentalmente sus líderes.
2. Sin embargo, posiblemente no todo lo que derive del Convenio 98 será benéfico para fomentar la competencia empresarial, uno de los motivos por los que el equipo de negociadores de EUA solicitó a México adherirse al Convenio 98 de la OIT.
3. Entre otros efectos previsibles, la inserción del Convenio 98 y su entrada en vigor, probablemente traerá aparejada la extinción gradual de los 'contratos colectivos de protección', con todo lo que ello implica en el mundo empresarial.
4. Desde el punto de vista político y de posicionamiento social parecería que la extinción de los contratos de protección es un tema recomendable, deseable e inclusive bien visto; la propia Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) se pronunció hace

# Aprobación del Senado de la República, pendiente desde 1948



dos días en el sentido de que la aplicación del Convenio 98 será el comienzo para restablecer un sano equilibrio entre los derechos sociales y la estabilidad laboral.

5. Desde mi muy personal perspectiva, si bien todo lo anterior parece valioso e incluso apetecible, no hay que olvidar que el sector empresarial ha logrado sortear durante muchos años las pretensiones (a veces irracionales) de los sindicatos, con una anhelada estabilidad laboral, que dé certeza tanto a empresarios mexicanos como extranjeros, invertir en México creando fuentes de empleo y generando riqueza.

6. Por lo tanto, el cambio drástico que simboliza dar una libertad total de negociación de los contratos colectivos, llevará implícito un alto grado de nerviosismo y sensación de riesgo entre el sector empresarial.

7. Yo considero que los cambios en el marco jurídico de los países no deben ser súbitos ni aplastantes, por más que existan razones de peso (políticas, económicas y sociales) para ello; desde luego, todo sistema jurídico es perfectible y debe tener como motor entre otros, buscar alcanzar la vanguardia de los avances de las sociedades y sus gobiernos, pero no a costa de insertar en la vida diaria un componente de inestabilidad e incertidumbre.

8. Valga como ejemplo de la reflexión anterior el caso de la entonces denominada Comunidad Económica Europea (CEE), creada en virtud del Tratado de Roma de 1957, y que tuvo entre los principales propósitos el de crear una plataforma segura para las transacciones comerciales transfronterizas entre los países miembros y una suerte de unión aduanera:

- (i) Los países que en la década de los 80's formaban ya parte de la CEE aceptaron negociar con dos países en ese momento ajenos (España y Portugal) para admitirlos como socios, con los derechos y prerrogativas, pero desde luego con las obligaciones implícitas a su ingreso.

- (ii) Pero para lograr su admisión, ambos países (España y Portugal) acordaron con las autoridades de la CEE un plan de reestructura integral (denominado como reconversión industrial), que les permitiera a todos una asociación gradual y controlada que evitara efectos económicos disruptivos.

9. Menciono todo lo anterior para exponer mi opinión, porque las condiciones que imperan en México en todo lo relacionado con los sindicatos, la afiliación de los trabajadores, y las relaciones entre el sector empresarial y los sindicatos actuales, harían aconsejable un proceso de entrada y maduración paulatina, que permita un razonable acomodo entre ambos.

10. Si bien la práctica de negociación actual entre empresas y sindicatos, dista mucho de ser la deseable, la realidad es que es una metodología conocida y por tanto incide en brindar una suerte de "seguridad" a las empresas, siempre que cuenten con negociadores sindicales expertos y se busque tratar con sindicatos poco o nada agresivos, desde el punto de vista de las condiciones laborales exigidas.

11. En caso de que el Convenio 98 se aplique en México sin reservas y si llegan a implementar las reformas a la LFT para eliminar todo aquello que lo contradiga, las empresas podrían enfrentarse a cambios bruscos en la relación que mantienen con sus actuales sindicatos con el riesgo de que se pudieran radicalizar las posiciones de los sindicatos y/o de empleados que decidan organizarse bajo dicha figura, ante las empresas.

Atentamente,

Francisco Blanco  
Socio Director - Corpisure International

# GÉNESIS DEL OUTSOURCING

El término *Outsourcing* fue acuñado formalmente como término de negocios en 1989

- El *outsourcing* se origina en los E.U. en los años 40
- Gana credibilidad en los años 70.
- Llega masivamente a nuestro continente en los años 90.
- Principales enfoques en su inicio: Área de información tecnológica



**Tipos de Outsourcing:** In house  
Off house

**In house:** El servicio se realiza dentro de las instalaciones de la empresa.

**Off house:** El servicio se realiza fuera de las instalaciones de la empresa.



## ¿Influencias del entorno que provocan la implementación del outsourcing en tu empresa?

- 30% Simplificar la administración de la empresa
- 15% Aumento de costos en el mercado
- 15% Falta de infraestructura
- 15% Reducción de personal
- 10% Avances tecnológicos
- 10% Exigencias del mercado
- 5% Competencia



## Motivaciones principales

1980-1990	Reducción de costos
1990-2000	Reducción costos/mejorar el proceso
2000 en adelante	Transformación organizacional

## Término empleado

1980-1990	Outsourcing
1990-2000	Outsourcing estratégico
2000 en adelante	Outsourcing transformacional

## Locación

1980-1990	Local-nacional
1990-2000	Internacional
2000 en adelante	Global

## Tipo de relaciones

1980-1990	A largo plazo
1990-2000	Alianzas estratégicas
2000 en adelante	Desarrollo cooperativo

## Competencias organizacionales

1980-1990	Unidades estratégicas de negocio
1990-2000	Competencias estratégicas
2000 en adelante	Competencias dinámicas y redes de competencia

## Reclutamiento estratégico

1980-1990	Maximizar beneficios
1990-2000	Estrategia y competencia
2000 en adelante	Supervivencia

## Principales teorías

1980-1990	Tema del costo de transacción
1990-2000	Competencia y recursos
2000 en adelante	Teorías organizacionales



<https://es.slideshare.com>  
<https://infogram.com>

# OUTSOURCING

## En el Mundo

2005 - India tenía el mercado más grande de outsourcing  
valiendo 12 billones de dólares.



2003 - El mercado de outsourcing valía  
300 billones de dólares mundialmente

2011 - Empresas con mayor número de empleados  
por subcontratación:

IBM	63,700
EDS	22,400
Dell	17,450
Cognizant	15,000
GE	14,250
Convergys	14,000
Accenture	13,000
Intel	10,4246



2013 - 2 millones de trabajos de subcontratación

Manufactura	53%
Tecnología	43%
Desarrollo e investigación	38%
Distribución	26%
Call centers	12%

US \$60-70 billones de ingresos mundiales  
anuales de la industria del outsourcing



2016- 300 estudios ejecutivos

35%	Enfocados en mejorar la relación de subcontratación
59%	De acuerdo que el outsourcing reduce costos
40%	Mejora la eficiencia

### Ventajas de la externalización

Flexibilidad	34.6%
Mejora de productividad	26.3%
Eficiencia de procesos	28.8%
Otros	10.3%

US \$60-70 billones de ingresos mundiales  
anuales de la industria del outsourcing

### Beneficios

- Reduce costos laborales
- Expertos realizan las funciones
- Eficiencia
- Permite enfocarse en el negocio de la empresa, mejora el negocio principal
- Seguridad
- Reduce riesgos
- Beneficios y prestaciones laborales



# OUTSOURCING México

La *subcontratación* u *Outsourcing* de 2004 a 2014 creció **49%**,  
el *empleo* en México creció **3.7%**

El **16.6%** de las **29,642,421** personas  
está en el *esquema de outsourcing*.  
Del personal subcontratado:

El comercio ocupa	33.5%
Servicios no financieros	27.4%
Sector manufacturero	25.9%
Otras actividades	13.2%

### Empresas que utilizan esta modalidad:

Micro	9.9% (hasta 10 personas)
Pequeñas	16.1% (11 a 50 personas)
Medianas	30.5% (51 a 250 personas)
Grandes	43.5% (+ de 250 personas)

### Procesos más externalizables por áreas:

Área comercial	52.9% Telemarketing
	33.1% Promoción comercial
	14.0% Fuerza de cuentas
Área administrativa y servicios generales	37.1% Servicios de limpieza y seguridad
	22.3% Recepción y control de acceso
	14.6% Grabación de datos
	14.5% Prevención de riesgos laborales
	11.5% Servicios de traducción
Área de producción y operaciones	42.6% Servicios logísticos
	24.4% Servicios auxiliares de la industria
	21.2% Procesos de TI
	11.8% Servicios de procesos de negocios de subcontratación.

2015- El **55.6%** de las empresas externalizan.  
Sector favorable para la externalización:

Empresas energéticas	3 de cada 4
Empresas TIC	71.7%
Sector químico	70.6%

2015- Principales razones del outsourcing en las empresas:

23%	enfocarse en estrategia
18%	mejorar los procesos
26%	reducir gastos
33%	otros

# El clima laboral y sus patologías: un mal que nos aqueja

Este es un tema determinante en la organización. En él, convergen un sinnúmero de personalidades, rasgos, costumbres, pensamientos, razonamientos y valores que, de acuerdo a la recepción, análisis y canalización de cada persona, influirán y modificarán en diferente medida, sus acciones y decisiones.

Este clima laboral, lo podemos definir como: El hábitat donde interactúan diferentes organismos y sus cargas anímicas.

El deseo de las organizaciones por mantener un ambiente laboral sano y motivante para sus colaboradores, es inherente a ella y está implícito desde su concepción, ya que la búsqueda del bienestar y el progreso es una dualidad que tiene como finalidad generar sentido de pertenencia y éste a su vez mejorar la productividad.



Esta búsqueda es responsabilidad de los directivos de la organización. Es menester de ellos detectar las razones o motivos que interfieren y no dejan fluir de manera adecuada la convivencia.

Nos encontramos con una serie de razones que trastocan este clima, creando una mala relación entre los colaboradores y el entorno. Las principales causas de esto, son las siguientes:

**01** La falta de adecuados canales de comunicación, la poca claridad en los mensajes, así como el no mantener informados a todos los colaboradores, genera barreras que hacen surgir un clima laboral nebuloso, dañando sensiblemente la productividad.



El no contar con un organigrama en la organización y con la descripción de los puestos debidamente especificados, da paso a que los colaboradores caigan en la incertidumbre y por ende, en un malestar que hace que se trabaje sin sentido, restándole importancia a las actividades que se realizan, provocando un ambiente improductivo.

**02**



Dentro de las razones por las cuales, el clima laboral se ve dañado, sin duda debemos colocar a las patologías laborales. Estas aquejan a la organización, desencadenando una serie de aspectos, a los que llamaremos "ladrones del tiempo".

Las patologías laborales que presenta una organización, pueden ir desde el desentendimiento por parte de los directivos en sus procesos, en donde la información asimétrica juega un papel determinante, ya que en este escenario, las partes tienen mayor o menor información en comparación con otras, lo que entorpece el funcionamiento, al tener visiones distintas de problemas y soluciones, generando un ambiente de incompetencia que va

**03**

Liderazgo erróneo o ausencia de él. No contar con un líder que encause la dirección de la organización, o bien, contar con un liderazgo rígido y autoritario que no aporte valor, afecta de manera negativa nuestro clima, ya que la falta de motivación baja notablemente el rendimiento.

de la indiferencia hacia la autorrealización de los trabajadores, hasta apatías de servicio, caracterizadas por el tedio, desinterés en las actividades para las cuales fueron contratados, ya que fácilmente se pueden contagiar entre el grupo, producto de un sistema autoritario y miope que no permite el desarrollo individual y fomenta el uso de malos hábitos (ladrones del tiempo).



Algunos de los más habituales radican en la desorganización personal, donde observamos distracciones, como el mal uso de herramientas de comunicación digital y redes sociales que interrumpen sus procesos y en consecuencia aplazan tareas y merman su capacidad de delegar. Si a esto sumamos la posibilidad de hallar partículas cancerígenas (personas nocivas que generan rumores, comentarios destructivos, envidias etc.),

nos situamos en un campo minado donde las explosiones surgen en cualquier momento.

La consecución y el logro de contar con un clima laboral óptimo, llevará a buen puerto la organización para la cual laboramos. El camino hacia el cumplimiento de los objetivos, será más fácil, si nuestro clima laboral cuenta con una comunicación adecuada, fluida, bidireccional y libre, así, las mejoras se palparán considerablemente. Si éste, también busca el crecimiento individual de los colaboradores y además, incentiva en cada uno el "sentido de pertenencia", estaremos en la víspera de un clima laboral equilibrado,



que provoque un desarrollo pleno y completo de cada uno de los colaboradores.

Esto sin duda, nos colocará un paso más cerca de nuestras metas.



Consultoría en estudios de clima laboral  
Tel. (01) (55) 5294 4818 / 52947941  
ó 52(55) 9000 4200 ext. 8031, 32 y 33



**Aptum**<sup>®</sup>  
Seguros  
y Fianzas ■



*Seguridad es cultura*

*aptumseguros.mx*

# La importancia de servicios de consultoría en la gestión del capital humano

Human Access fue fundada en la Ciudad de México, en 1987, por el Lic. Eliseo Orozco Martínez y el Lic. Juan Raúl Ruiz Nájera.

Se especializa en la administración de personal, área legal laboral y atracción de talento. Cuenta con 26 oficinas regionales en todo el país y 800 empleados; además de México, tiene presencia en Estados Unidos.



**Human Access**<sup>®</sup>  
Senior Advisors

[humanaccess.com.mx](http://humanaccess.com.mx)



*Haciendo eficiente la carga administrativa, dando seguridad y transparencia, nos convertimos en socio estratégico en la gestión del capital humano, que es el patrimonio más importante en toda organización.*

*Hablar de contratar servicios de consultoría o asesoría en ocasiones suena difícil y costoso e incluso se piensa que solo algunas empresas tienen capacidad para ello; pese a todas las etiquetas que a lo largo de los años se han creado alrededor de esta contratación, estamos en el mejor momento para enfatizar sus beneficios.*



En el escenario siempre cambiante de los mercados actuales, lo más importante obedece a algunas preguntas que todas las empresas se deben plantear: ¿Qué herramientas existen para hacer ligera la carga administrativa que implica la gestión de personas? ¿Cuál es el costo-beneficio que produce en la organización esta carga administrativa? ¿Cómo puedo implementar un modelo de gestión del capital humano exitoso, vanguardista y eficiente? Y con ello podemos contestar rápidamente que contratar servicios de asesoría y consultoría es una excelente herramienta para facilitar la gestión administrativa del capital humano, y no hay costo más alto que enfocarse en temas de soporte administrativa vs tiempo, para definir e implementar la estrategia que dirija al capital humano al éxito de la organización.

Los beneficios de acercarse a un servicio de consultoría profesional y reconocido incluyen la adquisición de mejores prácticas y soluciones efectivas probadas en el sector industrial o comercial del cliente; rapidez y eficiencia en la implementación de procesos de gestión del capital humano, ya que los miembros del equipo de consultoría (a diferencia del personal de la empresa) no están distraídos con otras tareas, permitiendo que la organización se enfoque exclusivamente en sus objetivos de negocio. Además una empresa de consultoría es capaz de resolver temas laborales que pueden significar riesgo para el cliente, gracias al soporte legal, fiscal y contable de un equipo de profesionales que se haga cargo de cualquier contingencia en la materia, así como tratar con autoridades de todos los niveles de gobierno, interponer medios de defensa, minimizar costos de nómina y garantizar un total blindaje de operaciones.

Las empresas de todo tipo de actividades y tamaños deben desarrollar un fuerte enfoque en la gestión integral de su capital humano y en la atracción de talento, pues una buena selección y un proceso continuo de aprendizaje reducen significativamente la rotación y se ven reflejados en una mayor productividad. Las organizaciones exitosas consideran a sus colaboradores como una sólida base para llegar al éxito, pues sin las personas, la entidad se desvanece... La consultoría especializada en gestión del capital humano debe incluir todos los aspectos necesarios en la vida de un colaborador en la organización, para que verdaderamente se convierta en un socio estratégico del negocio. Pensar únicamente en la labor administrativa la deja incompleta, es por ello que la consultoría debe incluir en forma integral:

## LA IMPORTANCIA DE UNA NÓMINA BIEN REALIZADA

Capacidad de atender nóminas de distintos volúmenes y complejidad, rubros, y especialidades.

La nómina requiere de soporte administrativo, organizacional, contable, fiscal y legal.

Seguridad y autonomía a través de interfaces amigables.

Consultas en línea.

Una nómina mal realizada genera altos riesgos para la empresa.

Programas de Cultura Organizacional y Capacitación.



**Asesoría y gestión en materia laboral:** es responsabilidad de la empresa consultora sacar en paz y a salvo a su cliente en cualquier tipo de contingencia, y como complemento importante, debe asumir el costo del pasivo laboral, que es un enorme beneficio económico-financiero para los clientes.

**Asesoría en compensaciones y beneficios:** una empresa consultora sería ofrece todas las posibilidades de análisis sobre paquetes retributivos (sueldos, prestaciones, y beneficios), permanentemente actualizados, porque tiene en todo momento información reciente de lo que acontece en el mercado laboral. De igual forma, su capacidad de negociación es más amplia en la contratación de beneficios adicionales, que en algunos casos la consultora ofrece como parte del servicio integral

por lo que también se convierte en una aportación al ahorro de su cliente.

**Acciones puntuales y efectivas de atracción de talento:** el acompañamiento cercano en actividades de búsqueda de talento en todos los niveles es un valor agregado obligado de las empresas e consultoría integral, que contribuyen directamente a un importante ahorro en sus clientes, pero sobre todo a mejores resultados en el proceso de atracción de talento ya que tienen la infraestructura suficiente para realizar esfuerzos precisos, acortando tiempos de respuesta en un mayor nivel de convocatoria. En la empresa consultora los costos de atracción de talento se reducen considerablemente vs. los esfuerzos internos de una empresa



## ¿Cómo puedo implementar un modelo de gestión del capital humano exitoso, vanguardista y eficiente?

**Administración de nómina:** con herramientas (software, hardware y talento especializado) que le brinden a sus clientes efectividad en el proceso de gestión y pago de nómina y seguridad social, ofreciendo esquemas que permitan que el personal tenga contratos de trabajo adecuados a sus funciones, responsabilidades y temporalidad, que oportunamente sean dados de alta o baja en las instituciones de seguridad social, con visibilidad y transparencia en el cumplimiento legal-fiscal que actualmente están obligados a realizar.

**Administración de activos asignados al personal:** la empresa consultora debe tener la capacidad de gestionar los activos y herramienta de trabajo asignados al personal como parte de los valores añadidos a la gestión, que a su vez son complemento del ahorro en la gestión de personas.

**Asesoría integral:** es muy importante que la empresa ofrezca a sus clientes la capacidad de resolver dudas o inquietudes o directamente recomendaciones de tipo laboral, fiscal, administrativo, de seguridad social, etc., sobre acciones que ejercen en la administración del capital humano, para que los clientes tengan tranquilidad permanente de sus decisiones.

Contratar especialistas suena costoso, pero si acudes a una firma que te brinde el beneficio en forma integral, resulta significativamente más económico y con mejores resultados; sólo así se convierten en un verdadero socio de negocios.

Así que podemos concluir que la contratación de servicios especializados de consultoría en la gestión del capital humano, es una aportación importante a los objetivos económico-financieros y estratégicos de una organización, y está al alcance de todas las empresas, dejemos que la empresa se enfoque en su objetivo esencial de negocios y los expertos en gestión de capital humano hagan lo suyo. Las empresas tienen la oportunidad de acudir a firmas reconocidas con sólida reputación, Y las firmas de consultoría tenemos el enorme privilegio de colaborar en forma eficaz con el crecimiento de nuestros clientes. Es nuestra razón de ser.

**Patricia Castro Solórzano**  
Dirección de operaciones,  
Human Access



# Panorama Sindical en México

El más antiguo 22/09/1931 - Orden de capitanes y pilotos navales de la República Mexicana

Secretaría del trabajo y previsión social tiene registradas 3,347 agrupaciones

1,086 CDMX	179 Puebla
305 Edo. México	150 Jalisco
183 Veracruz	106 Nuevo León

Del total 47 son confederaciones o centrales obreras

532 son federaciones  
2,768 Organizaciones Sindicales

Todas concentran 904,000 trabajadores

Del total de sindicatos registrados

775 están dentro de la CTM  
(Confederación de trabajadores de México)  
412 CROC  
(Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos)  
352 CROM  
(Confederación Regional Obrera Mexicana)

Ramas de economía que más concentran a estos sindicatos

522 Zonas federales  
338 Textil  
292 Alimenticia  
205 Química y farmacéutica  
156 Autotransporte federal  
135 Metalúrgica y siderúrgica  
114 Automotriz  
107 Elaboradoras de bebidas

Con la actual reforma laboral en materia sindical se pretende la transformación del sindicalismo por una negociación proactiva con normas protectoras para ambos sectores de la producción: obrera-patronal.

El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y organismos subsidiarios; con diferentes secciones en la República Mexicana es uno de los más grandes de México

Fundación: 1935  
Delegados sindicales: 162  
Afiliados: +113,000

Tiempo de cambio, tiempo de actuar...buscando oportunidades de crecimiento

En **Koden**, nos hemos preparado para cumplir con las regulaciones vigentes y con las que se aproximan, mismas que no todas la empresas de administración de recursos humanos pueden llevar a cabo.

Desde el inicio de nuestras operaciones, afianzamos los objetivos y metas con cada uno de nuestros clientes, generando sinergia para provocar relaciones comerciales a largo plazo, haciendo a nuestros clientes socios de negocio; les proveemos las herramientas para que su organización pueda enfocarse en la actividad esencial para la que fue concebida, quitándoles distractores tales como: reclutamiento, selección y contratación de personal, altas, bajas, cálculos de nómina, etc., haciendo eficiente y eficaz su departamento de Recursos Humanos.

Un tema de relevancia para **Koden**, es la transparencia fiscal y legal con nuestros clientes; es por eso que siempre reciben de nuestra parte, recibos y comprobantes de todas las cargas impositivas mes tras mes (IMSS, ISN, Retenciones, etc.); realizar estos procesos para ellos, es darles la total tranquilidad en el manejo de su personal.

Hoy, **Koden** se encuentra entre las empresas que cumplen con las mejores prácticas; esto nos permite ofrecer un servicio incomparable.

**Koden** "confianza en la nueva era de crecimiento de los negocios"



**Koden**

### Desarrollo empresarial con enfoque humano

Sólo un equipo preparado y motivado es apto para innovar y aprovechar todas las herramientas estratégicas, administrativas y tecnológicas que el ADN empresarial del más alto nivel ofrece a las empresas que marchan hacia adelante.

[koden.mx](http://koden.mx)

# Reputación corporativa en la era digital: Más allá de la imagen, un pilar para negocios exitosos



Por: Liébano Sáenz / Federico Berrueto

La reputación corporativa se ha convertido en un atributo de la mayor importancia para toda empresa. La reputación es hacer las cosas bien, pero también comunicarlas bien. Esto onvierte a la reputación corporativa en parte clave de los activos de una empresa para ser exitosa y más al hablar de una empresa pública en el sentido de su tenencia accionaria y de su responsabilidad con sus clientes y con la sociedad en general. Debe entenderse que la hoja de resultados es insuficiente.

En Gabinete de Comunicación Estratégica estamos conscientes de ello y desde hace varios años, además de nuestra labor en materia de investigación de la opinión pública, ampliamos nuestra oferta de servicios a la comunicación estratégica para el sector privado para fortalecer a las empresas con una comunicación eficaz hacia los distintos públicos de interés. También trabajamos con soluciones clave en materia de contención y manejo de crisis, así como comunicación digital y análisis de big data para el diseño e implementación de estrategias dirigidas a mejorar la reputación de nuestros clientes.



En la actualidad, el uso de redes sociales y el consumo de medios digitales traen consigo un factor de inmediatez en la información que se traduce en un riesgo permanente a la reputación de las empresas, mismo que puede ser prevenido o mitigado con estrategias correctas para protección de marcas y empresas.

Entender el medio digital es un gran desafío, se requieren de herramientas sofisticadas y de recursos humanos capacitados para tener una idea clara de lo que ocurre en este medio.

Por ello, nos hemos enfocado en la importancia de la reputación en línea, del mundo digital. Si bien no hay como tal un desplazamiento de los medios convencionales por los digitales, sí observamos una combinación o convergencia de ambos. Entender el medio digital es un gran desafío, se requieren de herramientas sofisticadas y de recursos humanos capacitados para tener una idea clara de lo que ocurre en este medio. Asimismo, desarrollar campañas con componente digital es un reto mayor. Hay muchos proveedores que ofrecen servicios, pero son muy pocos los que saben hacer este trabajo con excelencia. Nosotros trabajamos en equipo con nuestros clientes para tomar la mejor decisión; en su caso, seleccionar al mejor proveedor; la mejor estrategia y, sobre todo, la coordinación y una evaluación seria y confiable. Una de las mayores debilidades de muchas organizaciones está en el desentendimiento o incomprensión de la importancia de la comunicación digital, es importante atender esa necesidad y comprender que no es una forma más de "salida" de la información, sino una manera distinta de establecer vínculos, participar e interactuar con personas, grupos y redes sociales.



“**Además de los factores relacionados con la comunicación y reputación de las empresas, el contexto político y social actual nos obliga a entender al nuevo ciudadano y las exigencias que le acompañan. Un usuario de una línea aérea, de un banco, de una AFORE o de un acreditado del INFONAVIT, sólo como ejemplo, demandan información y atención más allá de lo convencional.**”

El uso de los dispositivos móviles y sus aplicaciones y otras formas de comunicación digital deben estar en el centro de la atención. Los centros de llamadas telefónicas ya no son suficientes, se requieren estrategias y programas de comunicación multicanal con un sentido de interactividad y de comunicación en tiempo real a manera de dar satisfacción al cliente y al público. La publicidad ya no puede verse como el eje de la comunicación; ahora es la capacidad para actuar e informar de inmediato y a la medida de lo que las personas esperan y el mundo digital es perfecto para tales efectos.

Estamos ciertos de que la consultoría debe ofrecerse con evaluación, y así es como lo hacemos en Gabinete ya que somos prácticamente la única empresa en el mercado que cuenta con capacidad analítica y propositiva, a la vez de tener una muy robusta infraestructura de investigación. Eso nos permite tener un mejor diagnóstico, complementar el análisis y la intuición con el producto estadístico o cuantitativo y de esta forma, brindar un servicio de consultoría que es sujeto a permanente evaluación.

Tenemos espléndidas empresas, de las mejores del mundo y no siempre han actuado para acreditar el valor de sus organizaciones, sus resultados y la aportación que realizan a la sociedad. Lo que viene hacia delante requerirá más esfuerzo y más trabajo de las empresas para hacer frente a los retos que la realidad nacional presenta: cuidar, mantener y fortalecer su posicionamiento y reputación a través de una profunda auto revisión de sus propios discursos, de sus narrativas,

de la efectividad de sus estrategias para comunicarse tanto con el cliente o usuario, como con las autoridades a nivel federal y local. Las organizaciones sociales y empresariales deben emprender un mayor esfuerzo en materia de comunicación y este, es el mercado al que se dirige Gabinete.



# 5 Prácticos consejos para tu próxima entrevista de trabajo

Sabemos que presentarse a una entrevista de trabajo, puede resultar estresante para muchas personas, así que lo ideal, es que te prepares para realizarla de la mejor manera y así disminuir la angustia que suele presentarse en esta experiencia.

La entrevista de trabajo es el momento más importante para conseguir el empleo que estás buscando, así que no desaproveches la oportunidad, ya que posiblemente, te juegas en esta sesión tu contratación.

Así que aquí te compartimos siete consejos que debes tomar en cuenta para hacer de esa entrevista, tu catapulta hacia el éxito.

## 1 Destaca tus fortalezas en el contexto adecuado

*Después de haber revisado la lista de las cualidades que busca la empresa para la cual te vas a postular, debes identificar cuáles de ellas están presentes en ti, ya que así podrás mencionarlas dentro del contexto en el que te vas a desarrollar, demostrando el valor que puedes aportar para la organización desde tu posición.*

## 2 Sé sincero

*Hablar de más o simplemente hablar sobre éxitos laborales que no son tuyos, no es opción. Si fuiste miembro de un equipo exitoso, explica cual fue tu labor, nada más. Si te despidieron, explica brevemente y claramente la razón. Recuerda que si tu perfil no es el que están buscando, el pretender ser el candidato idóneo, con el tiempo te resultará perjudicial, ya que no te desempeñarás de acuerdo a las expectativas y eso puede provocar que te sientas mal en tu ambiente de trabajo. Así que mejor, no pretendas ser quien realmente no eres.*

## 3

## Provee la información necesaria

*Como un ejercicio, puedes plantearte algunas preguntas que quizá, el entrevistador te vaya a realizar, anótalas y piensa cual sería la mejor respuesta. Revisalas y analiza si estas contestando lo necesario o estás dando información de más o irrelevante. Seguramente también querrán saber más sobre ti, pero fuera del trabajo, así que deja que conozcan los mejores aspectos de tu personalidad, siendo breve y poniendo énfasis en las características positivas tuyas que las empresas buscan, como la energía, la proactividad, la responsabilidad y el compromiso. Así que da respuestas claras y concisas, sin caer en los monosílabos, y deja de lado temas irrelevantes.*

## 4 Deja una buena impresión / La imagen también cuenta

*En este punto, no nos enfocamos únicamente a la vestimenta que usarás en tu entrevista, aunque nunca está demás decirte que tu presentación debe ser pulcra y profesional. Debes vestir de acuerdo a la empresa y al puesto que estás solicitando, dice un dicho que "de la vista nace el amor", así que esmérate en tu presentación. Pero además de tu apariencia física, un aspecto vital, es tu conducta, tu semblante, los modales que muestras desde tu llegada hasta la conclusión de la entrevista. Dicen que una acción vale más que mil palabras, entonces, cuida tu manera de actuar, por supuesto, sin llegar a fingir tus acciones. Y no olvides SER PUNTUAL.*

## 4

## Inspírate

*Al hablar de inspiración, me refiero a que encuentres las maneras que despierten en ti, la motivación. Así que desde temprano, antes de tu entrevista, puedes utilizar fotos que te inspiren, ya sea de familiares, amigos o alguna persona famosa, así como frases o alguna semblanza. Concéntrate y visualiza las posibilidades de éxito que tienes frente a ti, es una manera efectiva de lograr tus propósitos. Además, si es posible, un día antes de tu entrevista, dedica un poco de tiempo a realizar alguna actividad física, ya que al hacerlo, tu cuerpo estará liberando endorfinas, estas hormonas te ayudarán a disminuir el estrés y generarán en ti, sensaciones placenteras, así podrás sentirte con mayor energía para pensar con claridad e irradiar energía.*

## 5

Espero que estos sencillos consejos te ayuden a preparar esa importante entrevista. Recuerda, una buena actitud genera empatía y ésta te ayudará a que tus relaciones sean positivas y exitosas.

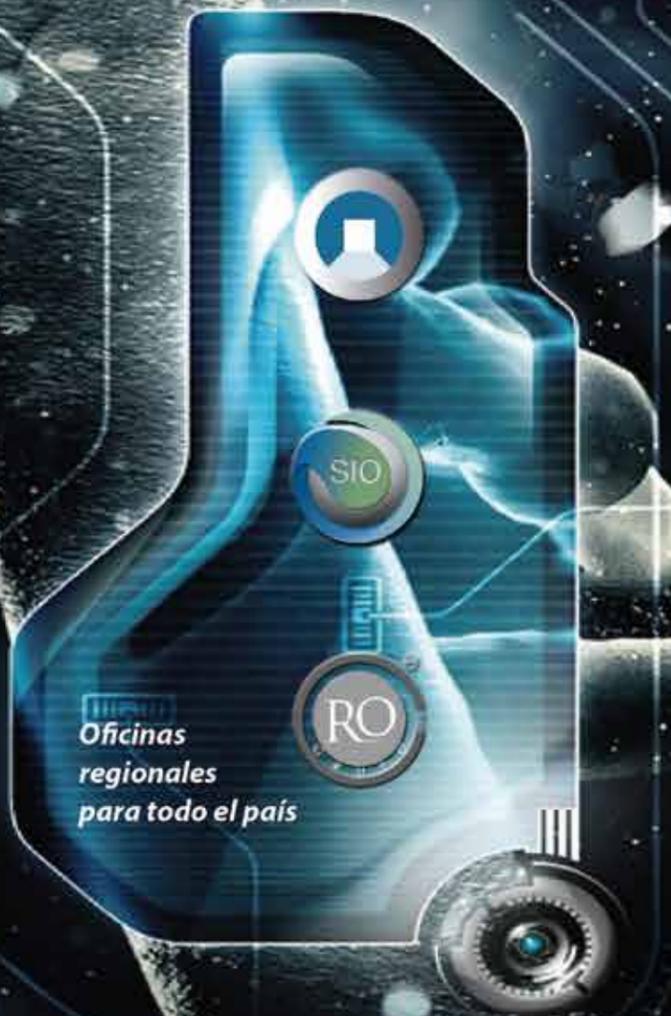


**Human Access**<sup>®</sup>  
Senior Advisors

## Fortaleciendo la cadena de valor en todos sentidos

Nuestro eje rector son las necesidades del cliente.

Implementamos un ciclo permanente de mejora continua de los servicios y procesos.



**EL CICLO** para crear valor, se repite permanentemente solucionando las necesidades renovadas del cliente

Torre **WTC** México, piso 38, of 38 (01)(55) **9000 4200**

[humanaccess.com.mx](http://humanaccess.com.mx) • [gruporo.com.mx](http://gruporo.com.mx)



# El cambio: ¿está en nosotros mismos?

Cuántas veces hemos escuchado las frases, "si quieres, puedes", "el que quiere cambiar, lo hace", "si quieres cambiar, es cuestión solo de que lo decidas". Y en un sentido estricto, esto debería ser así. Pero también debemos tener en cuenta que existen variables que afectan el proceso de cambio, además, sumémosle que los seres humanos recibimos y canalizamos los estímulos externos de diferente forma. Ante este panorama, nos damos cuenta, que el proceso de cambio, puede ir desde uno sencillo, en el que el sujeto en cuestión puede transformar su adicción o el hábito que quiere modificar en un lapso relativamente corto, hasta un proceso que requiera de un tiempo mayor en el cual, se lleve de la mano al sujeto a través de etapas, en donde la observación y la motivación jugarán un papel vital para conseguir su objetivo.

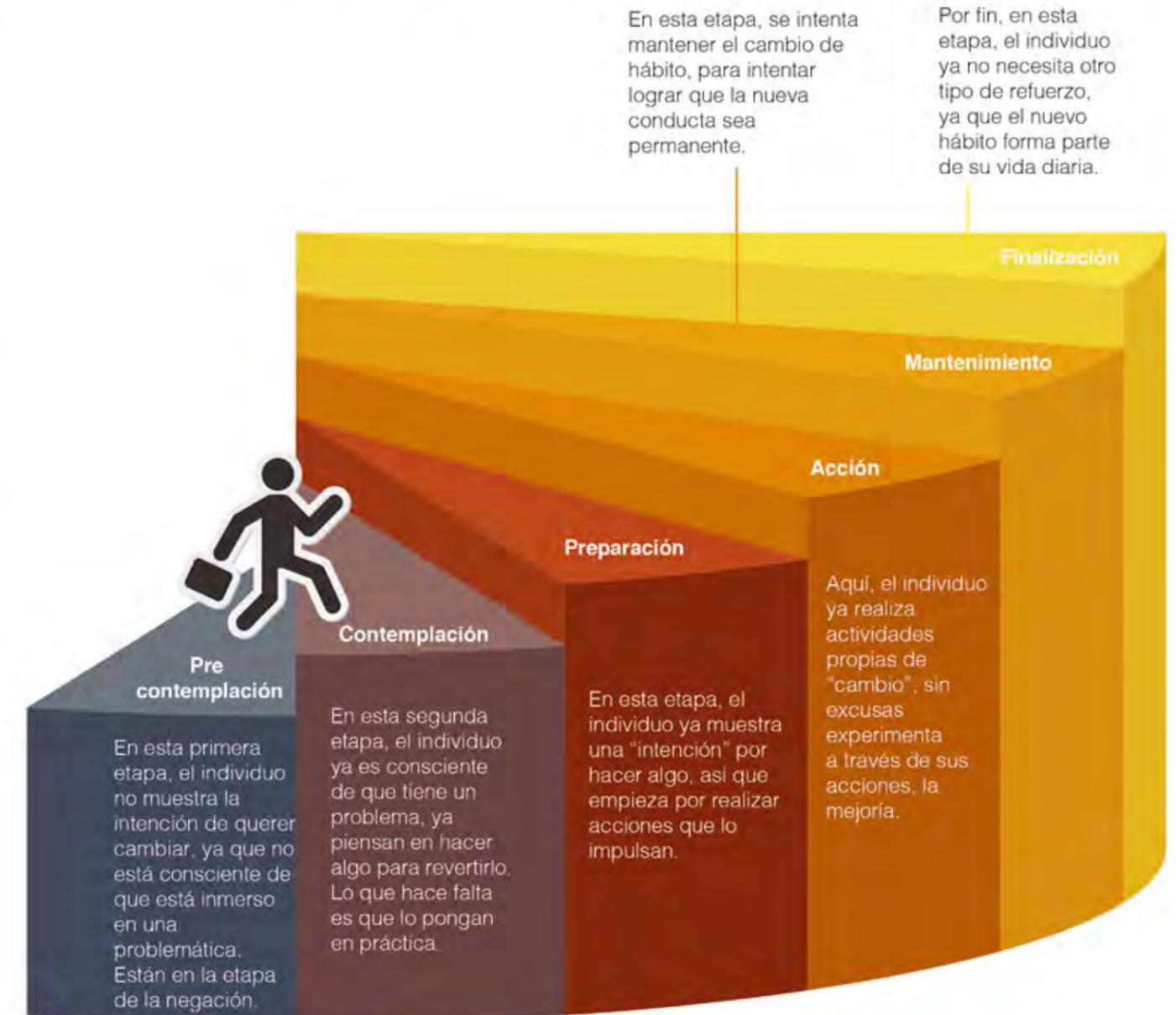
**“El cambio de conducta no es un acto aislado, sino un proceso ...”**

Para estudiar este cambio individual de la conducta, James O. Prochaska y Carlo Diclemente crearon una teoría, a la que llamaron: Modelo transteórico.

En esta teoría, plantean que el cambio de comportamiento no es solo un acto, sino que es un proceso en el que el individuo va a encontrar diferentes momentos y niveles de motivación para realizarlo.

El modelo nos dice que probablemente, las personas no tienen la intención de modificar o cambiar al inicio, posteriormente, ya consideran hacerlo; viene el planteamiento de manera seria y finalmente, hacen del nuevo comportamiento, un nuevo hábito que paulatinamente se convierte en rutina de su vida.

**Plantean que el cambio de la conducta se hará a través de las siguientes etapas:**



Dentro de las etapas que nos marca esta teoría, debemos recalcar que hay momentos en los que el individuo puede recaer, ya que el proceso es diferente para cada uno. Es primordial que el terapeuta, coach o líder, atienda a cada uno, tomando en cuenta sus propias características.

De manera que sí, el cambio está en nosotros, pero es de gran ayuda tener un apoyo que libere la motivación y los deseos que viven dentro de nosotros. Dando el primer paso, estaremos más cerca de lograr "el cambio" que buscamos. Así que decidete a comenzar hoy mismo.



Somos una compañía de servicios especializados en mejorar el **gobierno corporativo** en **reclutamiento y selección de personal**; mantenemos un **servicio humano** y personalmente atendemos todas las necesidades e inquietudes de nuestros clientes dando una gama de opciones para resolver situaciones y problemas. Estamos enfocados en atender **PYMES**, sin embargo nuestro servicio boutique atrae a las grandes corporaciones por el servicio impecable para todo aquel que desea crecer con nosotros.

*Contabilidad*

*Informe Financiero*

*Gobierno Corporativo*

*Auditoría Digital*



Sistema verificador de Proveedores Fiscalmente Confiables

[gnt.com.mx](http://gnt.com.mx)